

**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA  
SEDE QUITO**

**CARRERA: PSICOLOGÍA**

**Trabajo de titulación previo a la obtención del título de:  
PSICÓLOGA**

**TEMA:  
LEVANTAMIENTO DE PERFILES POR COMPETENCIAS Y MANUAL DE  
FUNCIONES GRÚAS ATLAS**

**AUTORA:  
JESSICA LISBETH VILLAMAR NARVÁEZ**

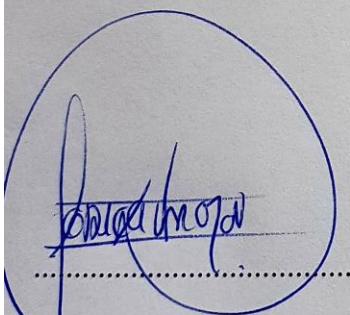
**TUTORA:  
MARÍA AUGUSTA SANTILLÁN MORA**

**Quito, febrero del 2018**

### **Cesión de derechos de autor**

Yo/ Nosotros Jessica Lisbeth Villamar Narváez, con documento de identificación N° 1719955427, manifiesto mi voluntad y cedo a la Universidad Politécnica Salesiana la titularidad sobre los derechos patrimoniales en virtud de que soy/somos autor/es del trabajo de grado/titulación intitulado: Levantamiento de Perfiles por Competencias y Manual de Funciones Grúas Atlas, mismo que ha sido desarrollado para optar por el título de: Licenciada en Psicología Laboral y Organizacional, en la Universidad Politécnica Salesiana, quedando la Universidad facultada para ejercer plenamente los derechos cedidos anteriormente.

En aplicación a lo determinado en la Ley de Propiedad Intelectual, en mi condición de autor/es me/nos reservo/reservamos los derechos morales de la obra antes citada. En concordancia, suscribo este documento en el momento que hago entrega del trabajo final en formato impreso y digital a la Biblioteca de la Universidad Politécnica Salesiana.



Nombre: Jessica Lisbeth Villamar Narváez

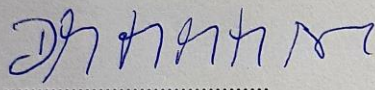
Cédula: 1719955427

Fecha: 26 de Febrero de 2018

### **Declaratoria de coautoría del docente tutor/a**

Yo declaro que bajo mi dirección y asesoría fue desarrollado el Proyecto de Sistematización, Levantamiento de Perfiles por Competencias y Manual de Funciones Grúas Atlas realizado por Jessica Lisbeth Villamar Narváez, obteniendo un producto que cumple con todos los requisitos estipulados por la Universidad Politécnica Salesiana, para ser considerados como trabajo final de titulación.

Quito, Febrero de 2018



María Augusta Santillán Mora

Cédula: 1707180335



- Plataformas Hidráulicas de 10 A 650 ton
- Montajes Industriales
- Ingeniería de Izajes
- Análisis de Riesgos
- Transporte Express, Pesado y Extrapesado
- Plataforma Hidráulicas de 70 A 600 ton
- Transporte Internacional
- Servicio Puerta a Puerta
- Transporte Fluvial



- Servicios Petroleros
- Mantenimiento Vial
- Remediación Ambiental
- Vacuums y Limpieza de Derrames
- Operadores Logísticos a Nivel Internacional
- Bodegas Temporales y Manejo de Inventarios
- Transporte de Personal Dentro o Fuera de Proyectos
- Intermediación de Seguros
- Materiales de Izaje y Equipo de Seguridad Industrial


Quito, 13 de abril de 2016

Dirección de Titulación  
Universidad Politécnica Salesiana  
Presente.-

De mi consideración,

Me dirijo a ustedes con el fin de confirmar que la Señora Jessica Lisbeth Villamar Narváez con CI: 1719955427 ha sido contratada como Consultor de Talento Humano por la empresa "GRUAS ATLAS" para la elaboración de Perfiles de Puesto y Manual de Funciones de nuestra empresa, Trabajo que se realizará a partir del mes de Mayo, razón por la cual, se autoriza a la Señora Villamar que puede hacer uso y publicación de los datos referentes a la consultoría mencionada para fines estrictamente académicos.

Cordialmente,

  
GRUAS ATLAS CIA. LTDA.  
RECURSOS HUMANOS  
Ing. Patricio Mora  
Gerente de Recursos Humanos  
GRUAS ATLAS

Parte del GRUPO ATLAS

- Quito: Av. 6 de Diciembre N63-121 y Los Cedros • PBX 593(2) 2475569 / 2481280
- Guayaquil: Av. 25 de Julio, Coop. 9 de Octubre • Telfs.: 593 (4) 2488623 / 2484814
- Esmeraldas: Av. Jaime Roldós Aguilera (Recinto Aduanero II) • Telf.: 593 (6) 2720396 ext. 155
- Lago Agrio: Telf.: 593 (6) 2830608 • El Coca: Vía Lago Agrio Km 6 1/2 • Telf.: 082 631236 • Machala • Lima

[www.grupo-atlas.com](http://www.grupo-atlas.com)



## **Dedicatoria**

En varios puntos de mi existencia, me vi derrotada en el camino, sin embargo, no se logran metas en la vida, sin la perseverancia y las ganas de seguir, y por su puesto los pilares que uno se encuentra en el viaje, en los que te puede arrimar para descansar sin temor a que te ganen la batalla, es por eso que debo agradecer infinitamente a mi madre, por haberme proporcionado la mejor educación y lecciones de vida, por acompañarme siempre, sin desfallecer, por levantarme una y mil veces cuando he caído.

Un especial agradecimiento a mis grandes amigos, quienes me han apoyado y tendido su mano cuando lo he necesitado, pues sus palabras de aliento, han sido luz en tiempos de tormenta y me han animado para que siga con mis proyectos.

Con mucho orgullo me complace dedicar este proyecto a mi amado padre que se encuentra con Dios, a mi Madre y a mis dos tesoros, la razón de mi fuerza y por quienes me levanto cada mañana con el ánimo de seguir, porque sin su amor, y apoyo no sería posible haberlo conseguido

## **Agradecimiento**

A mi Tutora, quien ha sido más que una guía en mi carrera profesional, por su paciencia, apoyo, enseñanza, y conocimiento que me ha compartido, sin ello no hubiese podido finalizar y cerrar esta etapa en mi vida.

## Índice

Introducción .....	1
1. Datos Informativos del Proyecto .....	4
2. Objetivos de la sistematización.....	5
2.1. Objetivo General.....	5
2.2. Objetivos específicos .....	5
3. Eje de la sistematización .....	6
4. Objeto de la sistematización .....	9
5. Metodología de la sistematización.....	10
6. Preguntas clave .....	11
6.1. Preguntas de inicio: .....	11
6.2. Preguntas interpretativas: .....	14
6.3. Preguntas de cierre: .....	16
7. Organización y procesamiento de la información.....	18
8. Análisis de la información .....	20
8.1. Metodología para determinar las Competencias Organizacionales.....	23
8.2. Competencias organizacionales.....	24
8.3. Materiales: .....	30
8.4. Metodología para el análisis de los perfiles.....	30
8.5. Metodología para analizar actividades e identificar las esenciales .....	33
8.6. Guía para identificar conocimientos informativos .....	37
8.7. Pasos para identificar destrezas específicas.....	38
8.8. Destrezas laborales específicas.....	38
8.9. Encuesta de requerimientos de selección y capacitación .....	39

8.10. Metodología para establecer la misión, requisitos adicionales que exige el puesto e indicadores de gestión. ....	40
Segunda parte .....	43
1. Justificación .....	43
2. Caracterización de los beneficiarios (1 página) .....	46
3. Reseña Histórica .....	47
4. Análisis de los involucrados .....	49
5. Interpretación .....	49
6. Principales logros del aprendizaje.....	50
Conclusiones .....	53
Recomendaciones.....	55



## Índice de tablas

Tabla 1. Matriz de marco lógico.....	10
Tabla 2. Dinámica de trabajo durante el levantamiento de información .....	18
Tabla 3. Cronograma de actividades .....	19
Tabla 4. Detalle de Cargos definidos para la Empresa .....	21
Tabla 5. Matriz Competencias Organizacionales.....	24
Tabla 6. Matriz Competencias Técnicas – Asistenciales y Apoyo .....	25
Tabla 7. Matriz Competencias Técnicas - Operativos .....	27
Tabla 8. Matriz Competencias Técnicas – Mandos Medios.....	28
Tabla 9. Matriz Competencias Técnicas – Gerenciales .....	29
Tabla 10. Matriz de perfil duro.....	31
Tabla 11. Ponderación jerárquica asistencial y apoyo .....	31
Tabla 12. Ponderación jerárquica técnica .....	32
Tabla 13. Ponderación jerárquica gerencial.....	32
Tabla 14. Fórmulas para escalas de Puestos .....	34
Tabla 15. Gradación de los Factores .....	34
Tabla 16. Ejemplo graduación de factures.....	35
Tabla 17. Ejemplo de definición de actividades esenciales .....	36
Tabla 18. Matriz de actividades esenciales para definir el perfil de competencias del puesto.....	36
Tabla 19. Cuadro para identificar Conocimientos informáticos .....	37
Tabla 20. Cuadro para identificar Destrezas específicas .....	38
Tabla 21. Cuadro para identificar Conocimientos académicos e informáticos .....	40
Tabla 22. Cuadro para identificar destrezas generales y específicas .....	40

Tabla 23. Cuadro para identificar perfil duro .....	41
Tabla 24. Cuadro para identificar Capacitación .....	41
Tabla 25. Cuadro para identificar Experiencia .....	42
Tabla 26. Cuadro para identificar actividades esenciales .....	42
Tabla 27. Ejemplo: Cuadro para identificar Conocimientos informáticos .....	43
Tabla 28. Análisis de los involucrados.....	49

## **Índice de figuras**

Figura 1. Organigrama de la empresa aprobado.....	20
Figura 2. Fragmentación de la Misión para determinar competencias organizacionales	23
Figura 3. Fragmentación de la Visión para determinar competencias organizacionales.	24

## **Índice de anexos**

Anexo 1. Organigrama de la Empresa .....	57
Anexo 2. Diccionario de competencias.....	64
Anexo 3. Formato de perfil.....	90

## **Resumen**

El presente proyecto de sistematización se desarrolla en la empresa “Grúas Atlas”, dicha empresa ha solicitado una Consultoría y Asesoría externa por el lapso de 3 a 6 meses, en el cual se debe presentar un producto final que es un Manual de Funciones y perfiles por competencias, se ha propuesto realizar un análisis de cargos y definición de perfiles de puestos con sus respectivas funciones a desempeñar, integrando las competencias que hagan referencia a cada uno de los puestos de trabajo, con la frecuencia de desempeño de actividades, estableciendo el conocimiento, y la capacitación requerida para las habilidades que competen para el desarrollo del rol de dicho puesto, se ajustó y definió la estructura de la empresa, los cargos y las funciones de cada uno de estos, con el fin de rediseñarlos para que se adecue a las necesidades que hoy en día presenta la empresa dando como resultado, un trabajo más equitativo , dinámico, y el incremento de productividad en cada una de las áreas de la empresa, principalmente, en las áreas administrativas donde se genera la logística de los servicios que ofrece la compañía.

Por medio de este trabajo se pretende plasmar la experiencia, las oportunidades que se obtuvieron, lo enriquecedor que fue desarrollar una consultoría para la empresa Grúas Atlas al aceptar el reto de desarrollar una herramienta que cambió las perspectivas e ideologías, no solo a nivel de los Colaboradores de la Compañía, sino también de sus líderes y por supuesto la mía.



## **Abstrac**

The present systematization project is developed in the company "Grúas Atlas", this company has requested an external Consultancy and Advice for the period of 3 to 6 months, in which a final product must be presented that is a Manual of Functions and Profiles by competences, it has been proposed to perform an analysis of positions and definition of job profiles with their respective functions to be performed, integrating the competencies that refer to each of the jobs, with the frequency of performance of activities, establishing knowledge , and the training required for the skills that are relevant to the development of the role of said position, adjusted and defined the structure of the company, the positions and functions of each of these, in order to redesign them to suit the needs that the company presents today, resulting in a more equitable, dynamic work and the increase of productivity in each one of the areas of the company, mainly, in the administrative areas where the logistics of the services offered by the company are generated.

Through this work is intended to capture the experience, the opportunities that were obtained, how enriching it was to develop a consultancy for the company Atlas Cranes to accept the challenge of developing a tool that changed the perspectives and ideologies, not only at the level of Collaborators of the Company, but also of their leaders and of course mine.

## **Introducción**

Se torna cada vez más evidente cómo diferentes tipos de organizaciones, tanto públicas como privadas, adoptan modelos de competencia laboral con el fin de integrar más efectivamente sus estrategias competitivas y de desarrollo con las tendencias globales y sus requerimientos de personal.

Una buena gestión del talento humano, se basa en la visión objetiva de los administradores y su capacidad de manejar los cambios que se generan debido a los avances tecnológicos y técnicos que activan un sinnúmero de transformaciones que, a muchos colaboradores, les cuesta aceptar y para poder sobrellevarlas es importante una estructura organizacional sólida y bien definida.

Las decisiones sobre el talento humano que toma una organización o institución determinan su éxito, ya sea que involucre a los Directores o a los empleados a nivel operativo.

Gestionar el talento humano significa conquistar y mantener personas en la organización que trabajen y den el máximo de sí mismas con una actitud positiva y favorable, para lograr los objetivos y metas de la compañía.

La función del personal se transformó de un modo específico a incluir cambios en las prestaciones de servicios de los empleados, nuevas estructuras de la organización, y capacitaciones de los trabajadores para ayudarlos a salir adelante con los nuevos perfiles basados en el conocimiento.

Una organización moderna debe estar estructurada por un conjunto de cargos funcionales y jerárquicos a cuyas normas de comportamiento deben sujetarse todos sus miembros. La teoría clásica de administración de personal hizo demasiado énfasis en la organización formal.

El primer intento de definir y establecer racionalmente los cargos y tareas desempeñadas por las personas se dio con la administración científica, aspecto en que Taylor fue pionero.

Por lo mencionado hasta el momento, se desprende que el Jefe de Talento Humano debe establecer los requisitos y preparar descripciones de los trabajos que cada miembro del equipo deberá realizar. Para esto el responsable de talento humano debe contar con un manual descriptivo de los perfiles de cargos, ya que esta herramienta puede ayudar al personal a familiarizarse con su trabajo y también será útil para relacionar al personal existente con nuevos programas, objetivos y metas de la organización.

De hecho, un cargo debe ser diseñado (o rediseñado) dentro de los parámetros del equilibrio que debe existir entre la especialización, los conceptos de productividad, satisfacción, aprendizaje, rotación y objetivos organizacionales. Ante esta situación planteada surge la necesidad de diseñar para la Empresa “Grúas Atlas” Perfiles por Competencias y Manual de Funciones, que le facilite determinar las responsabilidades, capacidades y ámbitos de actuación, entre otros, requeridas para una adecuada adaptación e identificación de cada uno de los colaboradores de la compañía.

El presente formato contiene los pasos metodológicos a ser considerados para la realización del *Informe de sistematización de la experiencia* para los y las estudiantes que decidan llevar a cabo la modalidad de Proyecto de Intervención como Trabajo Final de Grado.

Este documento es un formato integrador, que compila la experiencia de intervención del proyecto desde la etapa de diagnóstico, diseño, ejecución. Describe de manera sistemática cómo debe elaborarse el informe y da cuenta de los pasos metodológicos a llevarse a cabo.

El presente formato contiene los pasos metodológicos a ser considerados para la realización del *Informe de sistematización de la experiencia* para los y las estudiantes que decidan llevar a cabo la modalidad de Proyecto de Intervención como Trabajo Final de Grado.

Este documento es un formato integrador, que compila la experiencia de intervención del proyecto desde la etapa de diagnóstico, diseño, ejecución. Describe de manera sistemática cómo debe elaborarse el informe y da cuenta de los pasos metodológicos a llevarse a cabo.

## **Primera parte**

### **1. Datos Informativos del Proyecto**

El proyecto se desarrolla dentro de un ámbito de intervención laboral-organizacional, dirigido a una población adulta, que labora en la empresa “Grúas Atlas”, cuyas oficinas se encuentran ubicadas en Ecuador, Provincia Pichincha, ciudad de Quito, en las calles Av. 6 de diciembre y Los Cedros.

Dicha empresa ha solicitado una Consultoría y Asesoría externa por el lapso de 3 a 6 meses, para fortalecer el área de Recursos Humanos y así subsanar varios problemas que se han venido presentando en su estructura organizativa, lo cual, ha generado una serie de errores significativos en el desempeño diario del personal, y por supuesto ha afectado de forma directa a la ejecución eficiente de los procesos de la compañía, ante esto, se ha propuesto realizar un análisis de cargos y definición de perfiles de puestos con sus respectivas funciones a desempeñar, integrando las competencias que hagan referencia a cada uno de los puestos de trabajo, con la frecuencia de desempeño de actividades, estableciendo el conocimiento, y la capacitación requerida para fortalecer los conocimientos técnicos y las habilidades que competen para el desarrollo del rol de dicho puesto.

Por medio de esta consultoría se busca, ajustar y definir la estructura de la empresa, los cargos y las funciones de cada uno de estos, con el fin de rediseñarlos para que se adecue a las necesidades que hoy en día presenta la empresa.



Se busca obtener, un trabajo más equitativo y dinámico, para genera motivación, eficiencia y eficacia en el trabajo de cada colaborador, acabar con la baja productividad en cada una de las áreas de la empresa, principalmente, en las áreas administrativas donde se genera la logística de los servicios que ofrece la compañía.

Desde la perspectiva profesional, se genera una oportunidad para fortalecer conocimientos, adquirir experiencia, y desarrollar habilidades que me han permitido tener un mejor desenvolvimiento dentro del ámbito de Recursos Humanos, al aceptar el reto de desarrollar una herramienta que cambió la dinámica y desarrollo de los procesos, generando un ambiente de trabajo saludable a través del manejo adecuado de los roles que cada uno de los cargos tiene dentro de la empresa.

## **2. Objetivos de la sistematización**

### **2.1. Objetivo General**

Realizar una interpretación crítica de la experiencia obtenida en el levantamiento e implantación de los perfiles por competencias y un manual de funciones para el departamento de la empresa “Grúas Atlas”.

### **2.2. Objetivos específicos**

- Explicar la lógica del proceso de implementación del proyecto que consiste en el levantamiento de perfiles por competencias y desarrollar un manual de funciones, realizado durante 6 meses en la empresa, detallar los factores que intervinieron en el proceso, los pros y los contras de la sociabilización y trabajo diario con las cabezas de la empresa, cómo

se relacionaron entre sí, generar una idea y que esta sea aceptada por la administración del Corporativo de la Compañía.

- Reflexionar sobre la tarea realizada, ordenar y organizar las ideas que fueron implementadas y por supuesto, explicar el sentido del proceso elaborado, evidenciando los resultados del mismo.
- Identificar los problemas esenciales, para analizarlos, establecer que fue lo que se hizo en su momento y que se pudo haber hecho mejor, con el fin de adquirir nuevos conocimientos, técnicas y metodologías para la resolución de los conflictos, y de los problemas diarios que pueden presentarse o no, durante un proceso, se desea perfeccionar técnicas, las cuales nos permitirán, en un futuro, reaccionar de mejor manera ante las diversas circunstancias que son parte del día a día dentro de nuestra ardua tarea profesional.

### **3. Eje de la sistematización**

El eje de la sistematización es mejorar el desempeño y la satisfacción de los colaboradores del área de Talento Humano, a través del establecimiento de perfiles profesionales y un manual de funciones.

El trabajo de la sistematización se realizó en la empresa “GRUAS ATLAS”, dicho grupo que se ha desarrollado a partir de la empresa madre GRÚAS-ATLAS fundada en 1967 y dedicada al alquiler de maquinaria para izajes, montajes, carga y descarga de equipos una empresa que se ha mantenido debido a su popularidad y

prestigio dentro del servicio de alquiler de las máquinas antes mencionadas. (Grúas Atlas, 2017).

Al darse un crecimiento, como empresa, y por supuesto, como grupo, es norma que se haya generado diversos procesos que permitan el desarrollo efectivo y ordenado de los servicios que la empresa proporciona, los cuales deben ser ejecutados por el personal, quienes han ido adquiriendo funciones y responsabilidades de acuerdo a las necesidades de la empresa, de una forma dinámica y de acuerdo a cómo se ha venido presentando las necesidades.

Este proceso de asignación de actividades se ha venido dando de una forma unilateral y de manera colaborativa, es decir, que se han asignado actividades en función al nivel de conocimiento, y de manera poco asertiva ya que, se han asignado responsabilidades y obligaciones, y el personal ha tenido que adquirir el conocimiento en función a la manera en la cual se desarrollaba el proceso.

Los principales inconvenientes que presentaba la empresa se debían a que:

- Existía una carga laboral, debido a que los colaboradores, eran multifuncionales.
- Existía una distribución desequilibrada de funciones en las áreas de trabajo.
- Existía duplicidad de actividades, es decir, existen casos en los que dos empleados con cargos diferentes hacen las mismas funciones, y esto provocaba que los procesos sean más largos.

Como toda empresa que desea mejorar su productividad y por supuesto reducir los tiempos de los procesos con eficacia y eficiencia, se generó la necesidad de realizar un Manual de funciones y perfiles de cargos, para lo cual, por medio de una Consultoría, se realizó un proceso de “Levantamiento de Perfiles por Competencias y Manual de Funciones”.

El enfoque de esta sistematización está dirigido al éxito de la aplicación de la consultoría, con la obtención de un producto (Perfiles por competencias y Manual de funciones), y por supuesto el proceso de crecimiento y transformación que genere el proceso en mi experiencia y adquisición de conocimiento.

El análisis empieza con una evaluación y modificación de la estructura de la compañía, se redujo el número de cargos, se realizó un levantamiento de perfiles por medio de la metodología Hay/Mc Ver, y se determinaron las funciones de cada uno de los cargos.

Se definieron los requisitos básicos para cada uno de los cargos, y en función a sus conocimientos, experiencia y formación, se definió las funciones, para poder llevar acabo, cada una de la actividad de los procesos, con el personal competente a dicha actividad.

El hecho de desarrollar y proporcionar un manual que mejore el índice de productividad de la compañía, como Asesor responsable dentro del área de Recursos Humanos, me generó un nivel de responsabilidad que me llevo a desarrollar técnicas de auto educación.

Con lo antes expuesto, ante la descripción de la problemática que se genera en el “Grupo Atlas”, su jefe de Recursos Humanos, ha solicitado una consultoría externa para realizar los perfiles de cargos y manual de funciones de la empresa, de esta forma se pretende generar una mejor calidad de trabajo, optimización de Recursos, y productividad a través de un trabajo bien distribuido, y para el autor, se genera la oportunidad de desafiar sus conocimientos y poner en una balanza sus competencias.

#### **4. Objeto de la sistematización**

Analizar los perfiles de la organización para identificar los aspectos de mejora, mediante el levantamiento de perfiles por competencias y manual de funciones, con la finalidad de definir roles, asignar actividades en cada uno de los puestos de trabajo que fortalezcan los procesos que se llevan en la actualidad en cada una de las áreas de la empresa, se busca establecer los planes de acción con los empleados para alinear su condición y experiencia a cada cargo.

Reflexionar sobre la experiencia obtenida en el levantamiento de perfiles por competencias, que acciones se debieron haber tomado en los puntos más álgidos de las negociaciones y reuniones participativas para generar un proceso más eficiente, con el fin de, aprender de las diversas situaciones que se presentaron en la realización del proyecto

Analizar qué fue lo que se hizo bien, y que se pudo haber hecho mejor, para perfeccionar las metodologías aplicadas.



## 5. Metodología de la sistematización

Tabla 1.  
Matriz de marco lógico

Objetivo global	Indicadores	Medios de verificación	Supuestos
Elaborar los perfiles de cargo y manuales de funciones por medio del método de Levantamiento de perfiles por competencias.	Actividades a cada colaborador y áreas a las que corresponden, las actividades de la empresa.	Organigrama Manual de Funciones Perfiles por Competencias.	Establecer planes de acción con los empleados para alinear su condición y experiencia a cada cargo.
<b>Objetivo específico (Propósito)</b>  * Analizar la situación actual de la empresa a nivel de cargos y estructura.  * Elaborar los perfiles de cada puesto.  * Realizar encuestas de levantamiento de funciones que se desempeñan actualmente con el fin de	* Número de cargos actuales y el número de cargos que necesita la empresa.  * Análisis de perfiles actuales vs perfiles requeridos.  * Delimitación de las funciones que se debe desempeñar vs funciones que realizan actualmente.	* Definir estructura y cargos de acuerdo a su carga operacional.  * Establecer los requisitos específicos que debe tener cada posición de acuerdo a las necesidades de cada puesto.  * Establecer las funciones que debe realizar cada cargo	* Organigrama.  * Perfiles para selección y contratación. Distribución de responsabilidades de forma adecuada.  * Definir las responsabilidades que debe cumplir cada colaborador en su cargo.
<b>Resultados</b>  Establecer la estructura general de la empresa; organigrama, perfiles y descriptivos de funciones.	Definir el número de cargos que actuales vs los propuestos para la organización.	Levantamiento manual de Funciones delimitando a partir de los perfiles de cargos.	Diferenciar la estructura y definir los cargos que debe contener en la Organización.
<b>Actividades</b>  Revisión de organigrama Definición de estructura Definición de cargos Recopilación de datos de competencias Levantamiento de perfiles Definición de descriptivos Actualización análisis de Cargos VS colaborador Elaboración de Informe General	Establecer el tipo de matriz que muestre las funciones del cargo vs las funciones que demanda el cargo.	Elaboración y promoción de la matriz de Perfiles de Cargos; que contendrá los requisitos y funciones demandan el cargo.	Levantamiento de los perfiles del cargo que conformara el Manual de Funciones.

Nota: Elaborado por: Jessica Lisbeth Villamar Narváez, 2017.

## **6. Preguntas clave**

### **6.1. Preguntas de inicio:**

- **¿Cuál fue el nivel de Impacto de esta Sistematización?**

Esta sistematización ha tenido un nivel de impacto alto, ya que, generó cambios significativos en la empresa, el objetivo central del proyecto que fue crear perfiles por competencias y manual de funciones para mejorar el desarrollo de los procesos y así apalancar los objetivos de la empresa, fue conseguido.

La experiencia obtenida como consultor, también fue muy productiva, por medio de esta, he podido analizar el trabajo realizado, que se hizo bien, que se hizo mal, que se puede mejorar, que se pudo haber hecho mejor y que es lo que no se debe hacer; como profesional, he logrado desarrollar nuevas técnicas para el desarrollo de debates, he mejorado mi capacidad de negociación, con el nivel Directivo de las compañías, también he podido generar nuevas ideas y proyectos de mejora, para varias empresas, he ampliado mi visión profesional y personal.

- **¿El Manual de Funciones responde a la Planificación Estratégica?**

Todo empresario, todo Directivo y todo departamento de Recursos Humanos debería de promover, desarrollar e implantar un sistema adecuado de análisis y descripción de puestos y entre sus funciones debería destacar la de concienciar al resto de la organización de la importancia y utilidad de dicho sistema, por lo que es evidente que el Manual de funciones Responde a la

Planificación estratégica de una compañía, con esta herramienta se puede planificar la formación específica para un trabajador, ya que es necesario saber lo que hace, cómo lo hace y dónde lo hace, para así determinar que capacidades, aptitudes y conocimientos tiene, en cuáles muestra carencia y, en función de ello proporcionarle la formación necesaria, estos datos los podemos determinar mediante las funciones establecidas y el nivel de capacidades que se asigna para cada cargo, para el cumplimiento de los objetivos planteados.

- **¿Cómo apareció este proyecto?**

Debido a que “Grupo Atlas” es una empresa familiar, con años de trayectoria, y la cual cuenta con una certificación ISO, la administración de la empresa, solicita un análisis de sus cargos y la organización de las funciones asignadas a cada puesto, ya que, la empresa atravesaba una serie de inconvenientes que estaban afectando a la productividad y el desarrollo adecuado de los procesos, existía una carga laboral muy alta en varios puestos de trabajo, debido a que los colaboradores, eran multifuncionales, había una distribución desequilibrada de funciones en las áreas, se generaba duplicidad de actividades, es decir, existen casos en los que dos empleados con cargos diferentes hacen las mismas funciones, y esto provocaba que los procesos sean más largos, debido a esto, nace la necesidad de realizar una reestructuración, para subsanar los inconvenientes antes mencionados, por lo que, al contratar el servicio de consultoría, se realiza un diagnóstico y se procede a crear perfiles de cargos por competencias y Manual de funciones

para mejorar el desarrollo de los procesos y por supuesto la productividad de los mismos.

- **¿Quiénes participaron?**

En este Proyecto participó, todos las personas que forman parte de la nómina del Grupo Atlas, para la obtención de la información que permitiría desarrollar el plan, fue liderado por la Jefatura de Recursos Humanos, el Profesional Externo (Consultor), quienes fueron responsable del desarrollo y elaboración de la propuesta plantada, también participó el Directorio de la Compañía con quienes se desarrollaron las mesas de debates, diálogos, para la calibración de los Perfiles por competencias y Manual de Funciones y la Presidente de la compañía, quien tomaba las decisiones.

- **¿Cómo y de qué manera se han involucrado los beneficiarios en el proyecto?**

La participación de los colaboradores, permitió que ellos se empoderaran del proceso, ellos fueron los principales actores, ya que con su experiencia y su día a día proporcionaron los datos para obtener el producto, ellos son los principales beneficiados, ya que, la creación de Perfiles por competencias y Manual de Funciones, les permitió desarrollarse profesionalmente, con un enfoque objetivo, tiene claridad sobre su rol en la compañía, delimitar sus funciones, los ha vuelto personas más eficientes y productivas ya que tiene los objetivos claros.

## **6.2. Preguntas interpretativas:**

- **¿Cómo se estructura el vínculo laboral entre los empleados y la empresa?**

Las relaciones laborales son los vínculos que se establecen en el ámbito del trabajo dentro del marco del proceso productivo, las relaciones laborales pueden ser individuales o colectivas, esto se da en función al nivel participativo de los empleados con respecto al desarrollo de los procesos.

La empresa “Grúas Atlas” sufrió una severa desconexión, en la relación empleado – empresa, debido a la falta de motivación y delimitación de trabajo, ya que esto provoca que unos trabajadores tengan mayor carga laboral que otros, esto provocó un malestar laboral.

En la fase inicial del Proyecto se podía observar que los empleados eran individualistas, estaban aislados, esto debido a la situación de la compañía, tenían una imagen negativa con respecto al desarrollo del trabajo en la empresa, poco organizado y sin equidad, esto provocó una ruptura ente los empleados y la compañía, realizaban su trabajo de forma operativa y obligatoria.

Al comenzar a percibir un cambio significativo, por medio de la participación de los empleados, las socializaciones y las reuniones entre Líderes y Colaboradores, la imagen negativa desapareció, se generó confianza y se logró cohesionar el vínculo entre la empresa y los trabajadores, por medio de la definición de Perfiles por competencias y Manual de funciones, dando como resultado un trabajo más equitativo y saludable, reestableciendo una

razón de ser y por su puesto el compromiso hacia la visión y misión de la compañía, dando como resultado un mejor vínculo laboral.

- **¿Cómo se organiza la participación en la empresa?**

Para la realización de la Consultoría se generó un cronograma de actividades con sus respectivos responsables y los tiempos para el cumplimiento de las mismas, esto permitió organizar la participación de cada uno de los involucrados, si bien es cierto, en la fase inicial del proceso, no existía participación por parte de los colaboradores y los directivos, pues cuesta aceptar los cambios, se podía observar un bajo índice de interés por parte de los colaboradores y líderes, en cuanto se puso en marcha las charlas de socialización y los talleres para explicar la metodología a implementar, los integrantes de la compañía, enfocaron su interés hacia el cambio que se estaba dando en la empresa, como consecuencia de las actividades que se estaban realizando, por ende, incrementó su interés en participar en el proceso, pudieron percibir que lo que se estaba haciendo los beneficiaría a mediano plazo, al sentirse personas útiles en la compañía, más allá del cumplimiento de una actividad asignada, generó motivación, y por ende se fomentó una cultura organizada y participativa, los directivos de la compañía también demostraron compromiso, haciendo de esta consultoría un proceso de inserción, integración, fomentando el trabajo en equipo.

- **¿Cómo ha mejorado las relaciones de convivencia en la empresa?**

La estructura organizativa es la base fundamental para el desarrollo de los procesos, ya que mediante esta se establecen los roles y las funciones de cada uno de los empleados de la empresa.

El trabajar sin una estructura, provoca que el trabajador no aporte lo suficiente, es decir, unos empleados trabajan más que otros, cumplen más de un rol dando como resultado la falta de equidad en el trabajo, generando incomodidad entre compañeros y los horarios se extienden por la carga laboral.

Al establecer estructura, el trabajo se vuelve más armónico, todos tienen tareas de acuerdo a sus capacidades y por su puesto el ambiente laboral mejora considerablemente ya que cada empleado sabe qué hacer y hacia dónde ir, cumpliéndose las metas trazadas, haciendo efectiva la labor.

### **6.3. Preguntas de cierre:**

- **¿Cómo reaccionaron los beneficiarios?**

Como en todo proceso, al inicio, los empleados de la empresa reaccionaron de forma negativa, ya que al ser sometidos a nuevas instrucciones, y al sentir que un ente externo a la compañía (Consultor), observaba y analizaba su trabajo diariamente, se generaba incertidumbre e inclusive un cierto temor a perder su trabajo, conforme se presentaban y socializaban los resultados, hubo una reacción positiva, al saber que la casa se ponían en orden y que como producto final tendrían un camino limpio y claro que seguir para poder desempeñar su labor de forma adecuada, actualmente “Grúas Atlas”, pose un

manual de funciones que permitió abrir caminos para que el personal que ahora se desempeña en los cargos definidos, pueda hacerlo con eficiencia y eficacia, los problemas se han reducido significativamente, por lo que, el personal sabe con claridad de quien deben recibir directrices y la importancia de su cargo en la empresa.

- **¿Cuál sería el impacto del proyecto en la compañía?**

Realizar un análisis de cargos, con su debida determinación de perfiles de puestos y manual de funciones, genera una reorganización de estructura, definición de responsabilidades, lo que reducirá los problemas de incumplimiento e inequidad de trabajo de los empleados de “Grúas Atlas”, el crear los perfiles y manual de cargos, genero un cambio de alto impacto para el desarrollo de la empresa, ya que la información obtenida en el análisis y descripción de puestos, sirvió para clasificar y ordenar todos los cargos y sobre la base de ello establecer la estructura sólida y manejable.

- **¿Qué impactos observamos a nivel individual y colectivo?**

A nivel individual, genera una actitud al cambio, en un inicio el personal era totalmente reacio al proceso, una vez que entendía que el proceso tenía como fin organizar la empresa y definir roles, hubo total apertura y disposición para que se lograra cerrar el proceso.

A nivel colectivo, esto género que toda la empresa, líderes, dueños y colaboradores, formaran un solo engranaje, para el cumplimiento de los



objetivos organizacionales, al lograr gente competente, profesional y aptitudinalmente, el desarrollo del trabajo es eficiente y eficaz.

## 7. Organización y procesamiento de la información

Para el levantamiento de perfiles se generan una serie de actividades en torno al proceso el cual se detalla a continuación:

Tabla 2.

Dinámica de trabajo durante el levantamiento de información

N°	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD
1	Revisión de organigrama	* Solicitar organigrama actual (empresas) *Análisis áreas y número de colaboradores por área
2	Definición de estructura	* Elaboración de organigrama acorde a estructura propuesta *Definición y diseño de organigrama *Presentación para aprobación.
3	Definición de cargos	*Determinar número de cargos *Análisis cargos actuales *Reubicación de cargos y personal de acuerdo a nuevo organigrama.
4	Recopilación de datos	*Enviar mail de solicitud de documentos *Seguimiento de recopilación de información
5	Definición de competencias	*Revisión de competencias de evaluación de desempeño *Análisis de actitudes y Aptitudes necesarias para cada cargo *Definición de competencia de acuerdo a al cargo
6	Levantamiento de perfiles	*Elaboración de formato de perfil *Determinación de perfil de acuerdo a competencia y necesidad *Determinar ponderación y nivel de cada requisito por perfil
7	Definición de descriptivos	*Empatar número de cargos Vs Descriptivos ya elaborados *Suprimir descriptivos no necesarios *Revisión de funciones determinadas para cada cargo
8	Revisión de carpetas personal	*Revisión de información solicitada *Ingreso de información matriz realizada en Agosto
9	Actualización análisis de Cargos VS colaborador	*Actualización de información *Elaboración de resultados
10	Elaboración de Informe General	*Análisis información obtenida *Elaboración estrategia con base a resultados *Exposición de sugerencias *Elaboración plan de acción 2013

Nota: Elaborado por: Jessica Lisbeth Villamar Narváez, 2017.

Así mismo se llevó a cabo un cronograma, para asegurar el cumplimiento de las actividades antes detalladas:

Tabla 3.  
Cronograma de actividades

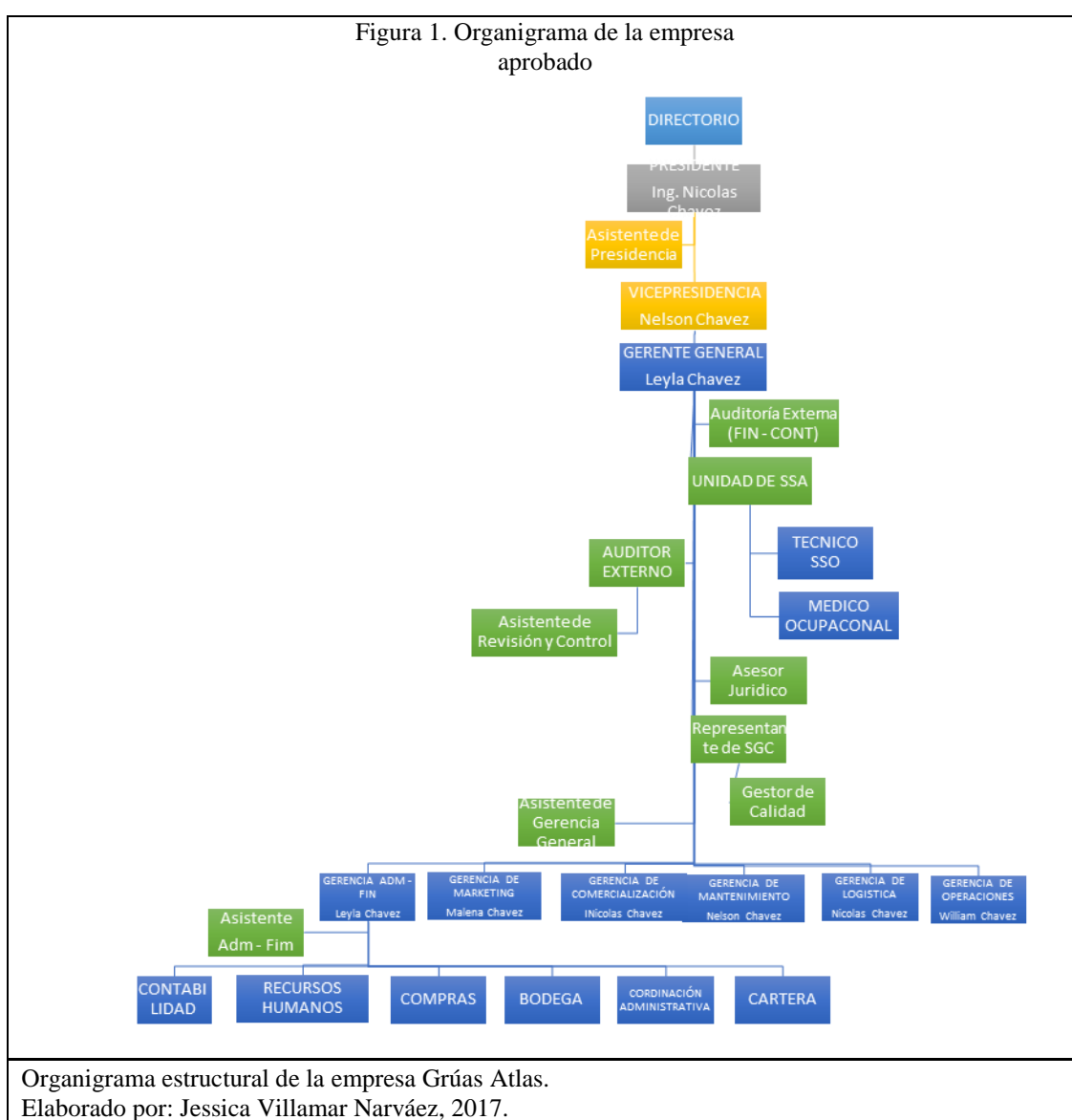
N°	ACTIVIDAD	RESPONSA BLE	MARZO		ABRIL				MAYO				JUNIO			
			Seman a 1	Seman a 2	Seman a 1	Seman a 2	Seman a 3	Seman a 4	Seman a 1	Seman a 2	Seman a 3	Seman a 4	Seman a 1	Seman a 2	Seman a 3	Seman a 4
1	Revisión de organigrama	JVN	X													
2	Definición de estructura	JVN		X												
3	Definición de cargos	JVN		X												
4	Recopilación de datos	PAC	X	X	X	X	X									
5	Definición de competencias	JVN			X											
6	Levatamiento de perfiles	JVN				X	X									
7	Definición de descriptivos	JVN						X	X							
8	Revisión de carpetas personal	JVN								X	X					
9	Actualización análisis de Cargos VS colaborador	JVN										X	X	X		
10	Elaboración de Informe General	JVN										X	X	X		

Nota: Desarrollado para el cumplimiento de las actividades a realizarse en el proceso de levantamiento de Perfiles y Manual de Funciones por competencias. Elaborado por: Jessica Lisbeth Villamar Narváez, 2017.

## 8. Análisis de la información

Se procede a realizar un análisis de los expedientes de personal de la organización para identificar los aspectos de mejora, determinar el número de cargos para la empresa y levantar los respectivos perfiles de puesto<sup>1</sup> de esta forma se pudo establecer planes de acción con los empleados para alinear su condición y experiencia a cada cargo.

Se definió un nuevo organigrama, el cual se presenta a continuación:



<sup>1</sup> “El análisis de puestos de trabajo es el proceso a través del cual un puesto de trabajo es descompuesto en unidades menores e identificables, comúnmente llamadas tareas. Este proceso implica cuestionar, tomarse el tiempo de entender para poder proponer mejoras y solucionar problemas.” (Yaneth & Villegas, 2013)

Se realizó un análisis detallado del organigrama, en el cual se identificó que estaba orientado a personas y no a los cargos, por lo que, del número de cargos que existían, se redujo a 72 cargos que detallo a continuación:

Tabla

4.

# Detalle de Cargos definidos para la Empresa

EMPRESA	CARGO	AGRUPACIÓN CARGOS	NIVELES
GRUAS ATLAS	GERENTE DE FACTURACION	GERENTE DE FACTURACION	GERENCIALES
	GERENTE DE MANTENIMIENTO	GERENTE DE MANTENIMIENTO	
	GERENTE DE OPERACIONES	GERENTE DE OPERACIONES	
	GERENTE GENERAL	GERENTE GENERAL	
	PRESIDENTE	PRESIDENTE	
	BODEGUERO	BODEGUERO	MANDOS MEDIOS
	CONTADOR GENERAL	CONTADOR GENERAL	
	COORDINADORA ADMINISTRATIVA	COORDINADORA ADMINISTRATIVA	
	JEFE ADMINISTRATIVO	JEFE ADMINISTRATIVO	
	JEFE DE COMPRAS	JEFE DE COMPRAS	
	JEFE DE MANTENIMIENTO	JEFE DE MANTENIMIENTO	
	JEFE DE RECURSOS HUMANOS	JEFE DE RECURSOS HUMANOS	
	MEDICO OCUPACIONAL	MEDICO OCUPACIONAL	
	CONTADOR GENERAL	CONTADOR GENERAL	
	COORDINADOR	COORDINADORA ADMINISTRATIVA	
	COORDINADORA ADMINISTRATIVA	COORDINADORA ADMINISTRATIVA	
	JEFE ADMINISTRATIVO	JEFE ADMINISTRATIVO	
	JEFE DE COMPRAS	JEFE DE COMPRAS	
	JEFE DE MANTENIMIENTO	JEFE DE MANTENIMIENTO	
	JEFE DE RECURSOS HUMANOS	JEFE DE RECURSOS HUMANOS	
	MEDICO OCUPACIONAL	MEDICO OCUPACIONAL	
	MEDICO OCUPACIONAL	MEDICO OCUPACIONAL	
	CONDUCTOR	CONDUCTOR	OPERADORES
	CONDUCTOR		
	CONDUCTOR		
	CONDUCTOR BUSETA/TAQ.COMBUSTIB		
	CONDUCTOR BUSETA/TAQ.COMBUSTIB		
	CONDUCTOR DE BUSETA		
	CONDUCTOR DE BUSETA		
	CONDUCTOR TANQUERO DE AGUA		
	CONDUCTOR TANQUERO DE AGUA		
	CONDUCTOR VOLQUETA		
	CONDUCTOR VOLQUETA		
	ELECTRICISTA	ELECTRICISTA	
	MECANICO	MECANICO	
	SUPERVISOR MECANICO		
	SUPERVISOR MECANICO		
	MECANICO		
	MECANICO		
	OPERADOR	OPERADOR	
	OPERADOR CARGADORA		
	OPERADOR DE EXCAVADORA		
	OPERADOR DE GRUA		
	OPERADOR DE HIDROGRUA		
	OPERADOR DE MOTONIVELADORA		
	OPERADOR DE RODILLO		
	OPERADOR DE VACUUM		
	OPERADOR DE WINCHE		
	OPERADOR RETROEXCAVADORA/BOBCA		
	PINTOR	PINTOR	
SOLDADOR	SOLDADOR		
TORNERO	TORNERO		
VULCANIZADOR	VULCANIZADOR		
ASISTENTE	ASISTENTE ADMINISTRATIVA	ASISTENCIALES Y DE APOYO	
SECRETARIA			
ASISTENTE CONTABLE			ASISTENTE CONTABLE
ASISTENTE DE BODEGA			ASISTENTE DE BODEGA
ASISTENTE DE FACTURACION			ASISTENTE DE FACTURACIÓN
ASISTENTE DE GERENCIA	ASISTENTE DE GERENCIA		
ASISTENTE DE OPERACIONES	ASISTENTE DE OPERACIONES		
ASISTENTE DE RECURSOS HUMANOS	ASISTENTE DE RECURSOS HUMANOS		
ASISTENTE DE TESORERIA	ASISTENTE DE TESORERIA		
MENSAJERO	MENSAJERO		
RECEPCIONISTA	RECEPCIONISTA		
ASISTENTE DE LIMPIEZA	AUXILIAR DE LIMPIEZA		
AYUDANTE DE EXCAVADORA	AYUDANTE DE MAQUINARIA		
AYUDANTE DE GRUA			
AYUDANTE DE MAQUINARIA			
AYUDANTE DE MECANICA			
AYUDANTE DE RODILLO/RETROEXCAV			
AYUDANTE GENERAL			
AYUDANTE TANQUERO DE AGUA			

Nota: Elaborado por: Jessica Villamar Narváez, 2017.

Una vez determinada la estructura por medio de un nuevo organigrama y determinados los cargos, se continuó con la definición de competencias.

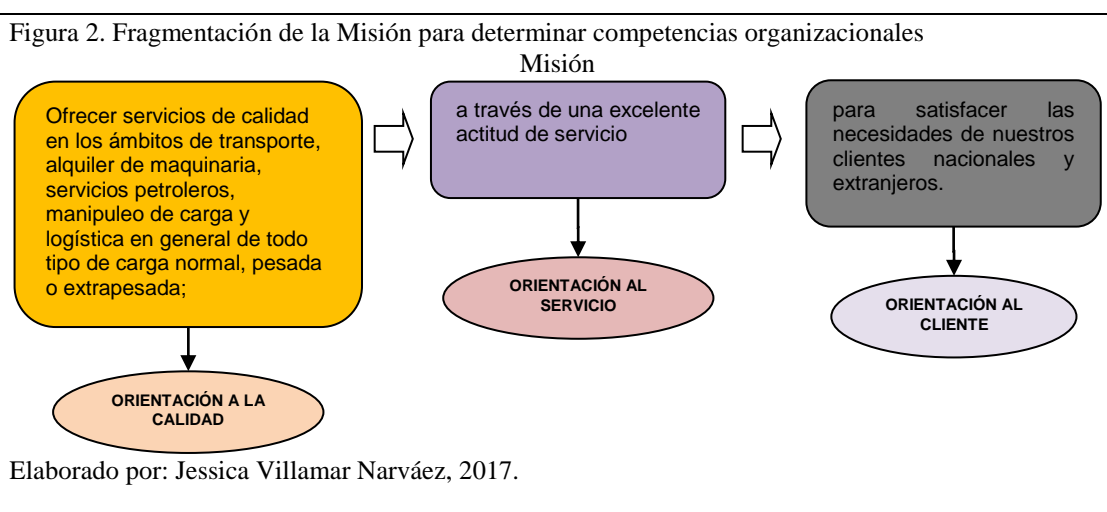
La Gestión por Competencias es una herramienta estratégica indispensable para enfrentar los nuevos desafíos que impone el medio. Es impulsar a nivel de excelencia las competencias individuales, de acuerdo a las necesidades operativas. Garantiza el desarrollo y administración del potencial de las personas, "de lo que saben hacer" o "podrían hacer. (Duquino, Rivas, & Lozano, 2008)

La gestión por competencias busca a partir de la definición de un perfil de competencias y de posiciones dentro del perfil, que los momentos de verdad entre una empresa y sus empleados sean conscientes y apunten, en definitiva, a aumentar la contribución de cada empleado a la generación de valor de la empresa.” (Duquino, Rivas, & Lozano, 2008)

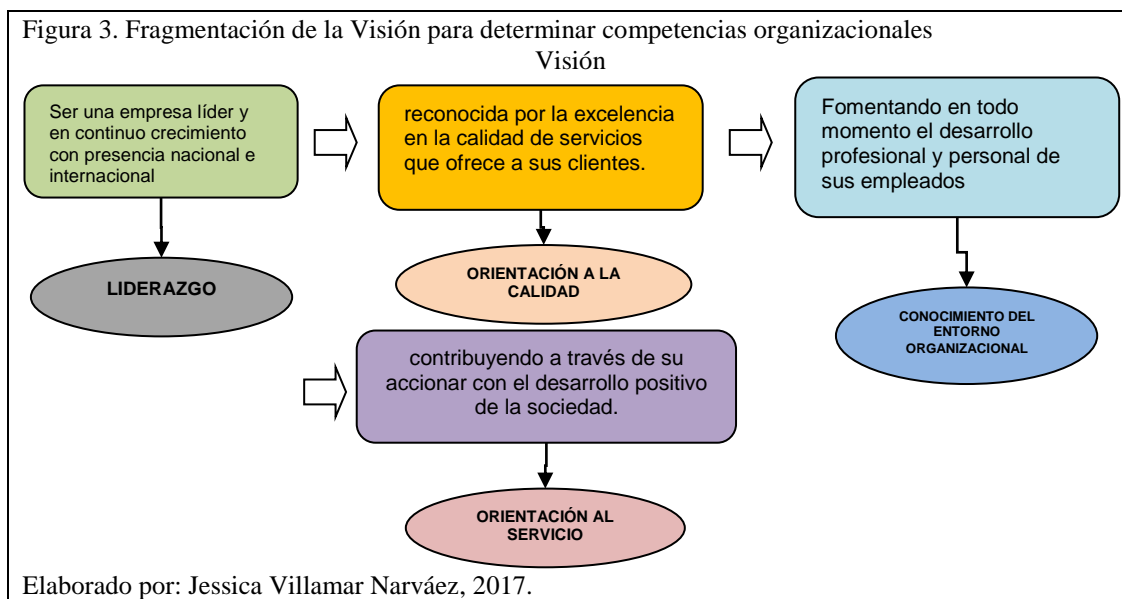
Boyatzis (citado en HayGroup, 1996) define la competencia como “una característica subyacente en una persona que está causalmente relacionada con una actuación exitosa en un puesto de trabajo, ... Las competencias pueden consistir en motivos, rasgos de carácter, conceptos de uno mismo, actitudes o valores”. Cualquier característica individual que se pueda medir de un modo fiable y que se pueda demostrar que diferencia al trabajador que tiene un desempeño con resultados excelentes del que no lo tiene.

## 8.1. Metodología para determinar las Competencias Organizacionales

Para definir las competencias, se utilizó la metodología Hay / Mc<sup>2</sup> Ver, se determinaron las competencias organizacionales y las competencias técnicas, como resultado de esto se obtuvo un Diccionario de Competencias para la empresa. A continuación, un detalle de la metodología utilizada para determinar dichas competencias.



<sup>2</sup> La empresa asesora internacional de recursos humanos Hay/McBer (citado en HayGroup, 1996) llegó con sus investigaciones a resultados parecidos. Es decir, el éxito de un trabajador, de un profesional o una persona se debe en mayor medida a sus características personales no intelectuales ni meramente técnicas. Esta organización promocionaba un modelo de gestión de Recursos Humanos fundamentado en la definición y descripción de un puesto de trabajo, caracterizado éste por la delimitación de un área de responsabilidad del puesto dentro de una estructura organizativa. Este puesto se definía por funciones y los que ocuparan los cargos debían tener determinado nivel profesional y demostrar algunas habilidades cognitivas o técnicas. Este modelo correspondía a la concepción de empresa forista donde lo importante era la estructura y la organización. (Fernández, J. M, 2005)



## 8.2. Competencias organizacionales

Se refieren a aquellas capacidades que debe exhibir cada miembro de la entidad. Usualmente están relacionadas con la competencia central de la que se deriva o apoya una posición competitiva, estas deben ser visibles en el desempeño de cada colaborador y directivo:

Tabla 5.  
Matriz Competencias Organizacionales

No.	Competencia	Definición	Nivel	Comportamientos observables
1	Orientación de servicio	Implica un deseo de ayudar o de servir a los demás satisfaciendo sus necesidades. Significa focalizar los esfuerzos en el descubrimiento y la satisfacción de las necesidades de los clientes, tanto internos como externos.	Alto	Demuestra interés en atender a los clientes internos o externos con rapidez, diagnóstica correctamente la necesidad y plantea soluciones adecuadas.
			Medio	Identifica las necesidades del cliente interno o externo; en ocasiones se anticipa a ellas aportando soluciones a la medida de sus requerimientos.
			Bajo	Actúa a partir de los requerimientos de los clientes ofreciendo respuestas estandarizadas a sus demandas.
2	Orientación al Cliente	Implica un deseo de ayudar, servir y esforzarse por conocer, comprender y resolver los problemas tanto del cliente final a quien van dirigidos los esfuerzos de la empresa, como de todos aquellos que cooperen en la relación empresa-cliente, para satisfacer sus necesidades.	Alto	Busca información sobre las necesidades latentes o potenciales de los clientes indagando más allá de las necesidades manifiestas o actuales.
			Medio	Responde a las demandas de los clientes brindándoles satisfacción más allá de lo esperado, en algunas ocasiones, para mantener la vía de comunicación abierta, genera mecanismos para conocer el nivel de satisfacción de los clientes.

			Bajo	Atiende a cada cliente con dedicación y voluntad de satisfacer las demandas que se le plantean, es paciente y tolerante con sus clientes internos y externos, aun en situaciones complejas.
3	Liderazgo	Capacidad de conducir equipos al logro de objetivos, comunes, desarrollando y validando el desempeño. Delegar con sentido de justicia, tomando en consideración la administración de conflictos.	Alto	Conduce y orienta estratégicamente equipos al logro de objetivos, comunes, desarrollando y validando el desempeño.
			Medio	Maneja equipo de trabajo para el cumplimiento de objetivos planteados
			Bajo	Controla y lidera sus actividades cumpliendo con los objetivos que le plantean, maneja grupos de trabajo
4	Orientación a la Calidad	Capacidad de mantener una orientación y un desempeño profesional que refleje el esfuerzo por hacer sus tareas con eficiencia y calidad	Alto	Es reconocida su capacidad para cumplir con su trabajo de acuerdo a las normas y estándares del establecimiento. Estimula a otros a implementar cambios innovadores y los apoya para que introduzcan nuevas y mejores prácticas.
			Medio	Realiza esfuerzos para asegurar la calidad de su trabajo y/o la de su equipo. Necesita ayuda ocasional para cumplir con los objetivos y plazos comprometidos y para ampliar su percepción y proyectarse hacia el futuro de la institución.
			Bajo	Se esfuerza, pero le es difícil adaptarse al estilo de trabajo y estándares del establecimiento. Necesita ayuda para cumplir con las normas establecidas. Se siente cómodo en tareas definidas y conocidas.
5	Conocimiento del entorno organizacional	Es la capacidad para comprender e interpretar las relaciones de poder en la institución o en otras instituciones, clientes, proveedores, etc. Incluye la capacidad de prever la forma en que los nuevos acontecimientos o situaciones afectarán a las personas y grupos de la institución.	Alto	Identifica las razones que motivan determinados comportamientos en los grupos, instituciones o los problemas de fondo, oportunidades o fuerzas de poder que los afectan.
			Medio	Identifica, describe y utiliza las relaciones de poder e influencia existentes dentro de la institución con un sentido claro de lo que es influir en la institución.
			Bajo	Utiliza las normas, la cadena de mando y los procedimientos establecidos para cumplir con sus responsabilidades. Responde a los requerimientos explícitos.

Elaborado por: Jessica Villamar Narváez, 2017.

Las Competencias Específicas son aquellas capacidades requeridas para que el desempeño en un cargo o puesto de trabajo sea superior al promedio o igual al esperado según la antigüedad del funcionario en el mismo.

Tabla 6.  
Matriz Competencias Técnicas – Asistenciales y Apoyo

ASISTENCIALES Y DE APOYO	Selección de equipos	Determinar el tipo de equipos, herramientas e instrumentos necesarios para realizar un trabajo.	Alto	Identifica el equipo necesario que debe adquirir una institución para cumplir con los planes, programas y proyectos.
			Medio	Escoge un nuevo programa informático para la automatización de ciertas actividades.



			Bajo	Selecciona los instrumentos necesarios para una reunión de trabajo.
	Construcción de relaciones	Es la habilidad de construir y mantener relaciones cordiales con aquellas personas internas o externas a la organización que son o pueden ser algún día valiosos para conseguir los objetivos organizacionales.	Alto	Construye relaciones beneficiosas para el cliente y la institución, que le permiten alcanzar los objetivos organizacionales. Identifica y crea nuevas oportunidades en beneficio de la institución.
			Medio	Construye relaciones, tanto dentro como fuera de la institución que le proveen información. Establece un ambiente cordial con personas desconocidas, desde el primer encuentro.
			Bajo	Entabla relaciones a nivel laboral. Inicia y mantiene relaciones sociales con compañeros, clientes y proveedores.
	Manejo de recursos materiales	Obtener y cuidar el uso apropiado de equipos, locales, accesorios y materiales necesarios para realizar ciertas actividades.	Alto	Evalúa los contratos de provisión de recursos materiales para la institución.
			Medio	Determina las necesidades de recursos materiales de la institución y controla el uso de los mismos.
			Bajo	Provee y maneja recursos materiales para las distintas unidades o procesos organizacionales, así como para determinados eventos.
	Flexibilidad	Es la capacidad para adaptarse y trabajar en distintas y variadas situaciones y con personas o grupos diversos.	Alto	Modifica las acciones para responder a los cambios organizacionales o de prioridad. Propone mejoras para la organización.
			Medio	Modifica su comportamiento para adaptarse a la situación o a las personas. Decide qué hacer en función de la situación.
			Bajo	Aplica normas que dependen de cada situación o procedimientos para cumplir con sus responsabilidades.
	Planificación y gestión	Es la capacidad de determinar eficazmente las metas y prioridades de sus planes o proyectos, estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos. Incluye la instrumentación de mecanismos de seguimiento y verificación de la información.	Alto	Anticipa los puntos críticos de una situación o problema, desarrollando estrategias a largo plazo, acciones de control, mecanismos de coordinación y verificando información para la aprobación de diferentes proyectos, programas y otros. Es capaz de administrar simultáneamente diversos proyectos complejos.
			Medio	Es capaz de administrar simultáneamente diversos proyectos de complejidad media, estableciendo estrategias de corto y mediano plazo, mecanismos de coordinación y control de la información.
			Bajo	Establece objetivos y plazos para la realización de las tareas o actividades, define prioridades, controlando la calidad del trabajo y verificando la información para asegurarse de que se han ejecutado las acciones previstas.
	Trabajo en equipo	Es el interés de cooperar y trabajar de manera coordinada con los demás.	Alto	Crea un buen clima de trabajo y espíritu de cooperación. Resuelve los conflictos que se puedan producir dentro del equipo. Se considera que es un referente en el manejo de equipos de trabajo. Promueve el trabajo en equipo con otras áreas de la organización.
			Medio	Promueve la colaboración de los distintos integrantes del equipo. Valora sinceramente las ideas y experiencias de los demás; mantiene una actitud abierta para aprender de los demás.

		Bajo	Coopera. Participa activamente en el equipo, apoya las decisiones. Realiza la parte del trabajo que le corresponde. Como miembro de un equipo, mantiene informados a los demás. Comparte información.
--	--	------	---

Elaborado por: Jessica Villamar Narváez, 2017.

Tabla 7.  
Matriz Competencias Técnicas - Operativos

OPERATIVAS	Orientación de servicio	Implica un deseo de ayudar o de servir a los demás satisfaciendo sus necesidades. Significa focalizar los esfuerzos en el descubrimiento y la satisfacción de las necesidades de los clientes, tanto internos como externos.	Alto	Demuestra interés en atender a los clientes internos o externos con rapidez, diagnóstica correctamente la necesidad y plantea soluciones adecuadas.
			Medio	Identifica las necesidades del cliente interno o externo; en ocasiones se anticipa a ellas aportando soluciones a la medida de sus requerimientos.
			Bajo	Actúa a partir de los requerimientos de los clientes ofreciendo respuestas estandarizadas a sus demandas.
	Operación y control	Operar y controlar el funcionamiento y manejo de equipos, sistemas, redes y otros.	Alto	Controla la operación de los sistemas informáticos implementados en la institución. Establece ajustes a las fallas que presenten los sistemas.
			Medio	Opera los sistemas informáticos, redes y otros e implementa los ajustes para solucionar fallas en la operación de los mismos.
			Bajo	Ajusta los controles de una máquina copiadora para lograr fotocopias de menor tamaño.
	Mantenimiento de equipos	Ejecutar rutinas de mantenimiento y determinar cuándo y qué tipo de mantenimiento es requerido.	Alto	Implementa programas de mantenimiento preventivo y correctivo. Determina el tipo de mantenimiento que requieren los equipos informáticos, maquinarias y otros de las unidades o procesos organizacionales.
			Medio	Depura y actualiza el software de los equipos informáticos. Incluye despejar las partes móviles de los equipos informáticos, maquinarias y otros.
			Bajo	Realiza la limpieza de equipos computarizados, fotocopadoras y otros equipos.
	Flexibilidad	Es la capacidad para adaptarse y trabajar en distintas y variadas situaciones y con personas o grupos diversos.	Alto	Modifica las acciones para responder a los cambios organizacionales o de prioridad. Propone mejoras para la organización.
			Medio	Modifica su comportamiento para adaptarse a la situación o a las personas. Decide qué hacer en función de la situación.
			Bajo	Aplica normas que dependen de cada situación o procedimientos para cumplir con sus responsabilidades.
	Pensamiento o conceptual	Aplicar o crear nuevos conceptos para la solución de problemas complejos, así como para el desarrollo de proyectos, planes organizacionales y otros. Incluye la utilización de razonamiento creativo, inductivo o conceptual.	Alto	Desarrolla conceptos nuevos para solucionar conflictos o para el desarrollo de proyectos, planes organizacionales y otros. Hace que las situaciones o ideas complejas estén claras, sean simples y comprensibles. Integra ideas, datos clave y observaciones, presentándolos en forma clara y útil.
			Medio	Analiza situaciones presentes utilizando los conocimientos teóricos o adquiridos con la experiencia. Utiliza y adapta los conceptos o principios adquiridos para solucionar problemas en la ejecución de programas, proyectos y otros.
			Bajo	Utiliza conceptos básicos, sentido común y las experiencias vividas en la solución de problemas inherentes al desarrollo de las actividades del puesto.
	Trabajo en equipo	Es el interés de cooperar y trabajar de manera coordinada con los demás.	Alto	Crea un buen clima de trabajo y espíritu de cooperación. Resuelve los conflictos que se puedan producir dentro del equipo. Se considera que es un referente en el manejo de equipos de trabajo. Promueve el trabajo en equipo con

			otras áreas de la organización.
		Medio	Promueve la colaboración de los distintos integrantes del equipo. Valora sinceramente las ideas y experiencias de los demás; mantiene una actitud abierta para aprender de los demás.
		Bajo	Coopera. Participa activamente en el equipo, apoya las decisiones. Realiza la parte del trabajo que le corresponde. Como miembro de un equipo, mantiene informados a los demás. Comparte información.

Elaborado por: Jessica Villamar Narváez, 2017.

Tabla 8.  
Matriz Competencias Técnicas – Mandos Medios

MANDOS MEDIOS	Liderazgo	Capacidad de conducir equipos al logro de objetivos, comunes, desarrollando y validando el desempeño. Delegar con sentido de justicia, tomando en consideración la administración de conflictos.	Alto	Conduce y orienta estratégicamente equipos al logro de objetivos, comunes, desarrollando y validando el desempeño.
			Medio	Maneja equipo de trabajo para el cumplimiento de objetivos planteados
			Bajo	Controla y lidera sus actividades cumpliendo con los objetivos que le plantean, maneja grupos de trabajo
	Habilidad analítica (análisis de prioridad, criterio lógico, sentido común)	Es la capacidad de reconocer la información significativa, buscar y coordinar los datos relevantes. Se puede incluir aquí la habilidad para analizar y presentar datos financieros y estadísticos y para establecer conexiones relevantes entre datos numéricos.	Alto	Realiza análisis lógicos para identificar los problemas fundamentales de la organización.
			Medio	Reconoce la información significativa, busca y coordina los datos relevantes para el desarrollo de programas y proyectos.
			Bajo	Presenta datos estadísticos y/o financieros.
	Manejo de recursos materiales	Obtener y cuidar el uso apropiado de equipos, locales, accesorios y materiales necesarios para realizar ciertas actividades.	Alto	Evalúa los contratos de provisión de recursos materiales para la institución.
			Medio	Determina las necesidades de recursos materiales de la institución y controla el uso de los mismos.
			Bajo	Provee y maneja recursos materiales para las distintas unidades o procesos organizacionales, así como para determinados eventos.
	Flexibilidad	Es la capacidad para adaptarse y trabajar en distintas y variadas situaciones y con personas o grupos diversos.	Alto	Modifica las acciones para responder a los cambios organizacionales o de prioridad. Propone mejoras para la organización.
			Medio	Modifica su comportamiento para adaptarse a la situación o a las personas. Decide qué hacer en función de la situación.
			Bajo	Aplica normas que dependen de cada situación o procedimientos para cumplir con sus responsabilidades.
	Orientación / asesoramiento	Ofrecer guías / sugerencias a los demás para que tomen decisiones.	Alto	Asesora a las autoridades de la institución en materia de su competencia, generando políticas y estrategias que permitan tomar decisiones acertadas.
			Medio	Ofrece guías a equipos de trabajo para el desarrollo de planes, programas y otros.
			Bajo	Orienta a un compañero en la forma de realizar ciertas actividades de complejidad baja.

	Trabajo en equipo	Es el interés de cooperar y trabajar de manera coordinada con los demás.	Alto	Crea un buen clima de trabajo y espíritu de cooperación. Resuelve los conflictos que se puedan producir dentro del equipo. Se considera que es un referente en el manejo de equipos de trabajo. Promueve el trabajo en equipo con otras áreas de la organización.
			Medio	Promueve la colaboración de los distintos integrantes del equipo. Valora sinceramente las ideas y experiencias de los demás; mantiene una actitud abierta para aprender de los demás.
			Bajo	Coopera. Participa activamente en el equipo, apoya las decisiones. Realiza la parte del trabajo que le corresponde. Como miembro de un equipo, mantiene informados a los demás. Comparte información.

Elaborado por: Jessica Villamar Narváez, 2017.

Tabla 9.  
Matriz Competencias Técnicas – Gerenciales

GERENCIALES	Orientación a los resultados	Es el esfuerzo por trabajar adecuadamente tendiendo al logro de estándares de excelencia.	Alto	Realiza las acciones necesarias para cumplir con las metas propuestas. Desarrolla o modifica procesos organizacionales que contribuyan a mejorar la eficiencia.
			Medio	Modifica los métodos de trabajo para conseguir mejoras. Actúa para lograr y superar niveles de desempeño y plazos establecidos.
			Bajo	Realiza bien o correctamente su trabajo.
	Conocimiento del entorno organizacional	Es la capacidad para comprender e interpretar las relaciones de poder en la institución o en otras instituciones, clientes, proveedores, etc. Incluye la capacidad de prever la forma en que los nuevos acontecimientos o situaciones afectarán a las personas y grupos de la institución.	Alto	Identifica las razones que motivan determinados comportamientos en los grupos, instituciones o los problemas de fondo, oportunidades o fuerzas de poder que los afectan.
			Medio	Identifica, describe y utiliza las relaciones de poder e influencia existentes dentro de la institución con un sentido claro de lo que es influir en la institución.
			Bajo	Utiliza las normas, la cadena de mando y los procedimientos establecidos para cumplir con sus responsabilidades. Responde a los requerimientos explícitos.
	Pensamiento estratégico	Es la habilidad para comprender rápidamente los cambios del entorno, con el propósito de identificar acciones estratégicas. Incluye la capacidad para saber cuándo hay que mejorar planes, programas y proyectos.	Alto	Comprende rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades de su organización / unidad o proceso/ proyecto y establece directrices estratégicas para la aprobación de planes, programas y otros.
			Medio	Comprende los cambios del entorno y está en la capacidad de proponer planes y programas de mejoramiento continuo.
			Bajo	Puede adecuarse a los cambios y participa en el desarrollo de planes y programas de mejoramiento continuo.
	Pensamiento conceptual	Aplicar o crear nuevos conceptos para la solución de problemas complejos, así como para el desarrollo de proyectos, planes organizacionales y otros. Incluye la utilización de razonamiento creativo, inductivo o conceptual.	Alto	Desarrolla conceptos nuevos para solucionar conflictos o para el desarrollo de proyectos, planes organizacionales y otros. Hace que las situaciones o ideas complejas estén claras, sean simples y comprensibles. Integra ideas, datos clave y observaciones, presentándolos en forma clara y útil.
			Medio	Analiza situaciones presentes utilizando los conocimientos teóricos o adquiridos con la experiencia. Utiliza y adapta los conceptos o principios adquiridos para solucionar problemas en la ejecución de programas, proyectos y otros.

			Bajo	Utiliza conceptos básicos, sentido común y las experiencias vividas en la solución de problemas inherentes al desarrollo de las actividades del puesto.
	Liderazgo	Capacidad de conducir equipos al logro de objetivos, comunes, desarrollando y validando el desempeño. Delegar con sentido de justicia, tomando en consideración la administración de conflictos.	Alto	Conduce y orienta estratégicamente equipos al logro de objetivos, comunes, desarrollando y validando el desempeño.
			Medio	Maneja equipo de trabajo para el cumplimiento de objetivos planteados
			Bajo	Controla y lidera sus actividades cumpliendo con los objetivos que le plantean, maneja grupos de trabajo
	Planificación y gestión	Es la capacidad de determinar eficazmente las metas y prioridades de sus planes o proyectos, estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos. Incluye la instrumentación de mecanismos de seguimiento y verificación de la información.	Alto	Anticipa los puntos críticos de una situación o problema, desarrollando estrategias a largo plazo, acciones de control, mecanismos de coordinación y verificando información para la aprobación de diferentes proyectos, programas y otros. Es capaz de administrar simultáneamente diversos proyectos complejos.
			Medio	Es capaz de administrar simultáneamente diversos proyectos de complejidad media, estableciendo estrategias de corto y mediano plazo, mecanismos de coordinación y control de la información.
			Bajo	Establece objetivos y plazos para la realización de las tareas o actividades, define prioridades, controlando la calidad del trabajo y verificando la información para asegurarse de que se han ejecutado las acciones previstas.

Elaborado por: Jessica Villamar Narváez, 2017.

### 8.3. Materiales:

- Organigrama (72 cargos)
- Archivo de la empresa (276 empleados)

### 8.4. Metodología para el análisis de los perfiles

Para proceder al levantamiento de perfil se realiza un análisis de los cargos y perfiles<sup>3</sup>, en donde se determina las actividades y se establece una ponderación para el análisis de las hojas de vida:

<sup>3</sup> “El análisis de puestos de trabajo es el proceso a través del cual un puesto de trabajo es descompuesto en unidades menores e identificables, comúnmente llamadas tareas. Este proceso implica cuestionar, tomarse el tiempo de entender para poder proponer mejoras y solucionar problemas.” (Yaneth & Villegas, 2013)

Tabla 10.  
Matriz de perfil duro

EDUCACIÓN	PRIMARIA	BACHILLER	TECNICO - UNIVERSITARIO	TOTAL
	20	30	50	100
EXPERIENCIA	SIN EXPERIENCIA	1-5 AÑOS	6-10 AÑOS	TOTAL
	15	35	50	100
FORMACIÓN	SIN FORMACIÓN	CON FORMACIÓN	ESPECIALIZACIÓN	TOTAL
	10	30	60	100
TOTAL	45	95	160	300

Nota: Elaborado por: Jessica Villamar Narváez, 2017.

### **Interpretación:**

La matriz de perfil duro, establece una puntuación para determinar el cumplimiento de los requisitos básicos que debe cumplir un empleado para ser parte de la empresa, es decir los requisitos esenciales que debía tener el momento de ser contratado, así, el momento de analizar el estado del perfil de cada uno de los colaboradores, podremos determinar si estas personas están aptas para cumplir el rol que se le ha asignado.

De acuerdo a los cargos se dividen tres niveles y se establece una ponderación por nivel:

Tabla 11.  
Ponderación jerárquica asistencial y apoyo

TIPO	EDUCACIÓN	EXPERIENCIA	FORMACIÓN
ASISTENTES	30	50	20
OPERATIVOS	20	70	10
APOYO	20	60	20

Nota: Elaborado por: Jessica Villamar Narváez, 2017.

**Interpretación:**

Se determina una puntuación para definir un rango de cumplimiento en el perfil del personal de asistencia y apoyo, de esta forma se establece una base del 70% al 100% de cumplimiento de los requisitos básicos para el desempeño del cargo asignado

Tabla 12.  
Ponderación jerárquica técnica

TIPO	EDUCACIÓN	EXPERIENCIA	FORMACIÓN
TECNICO	35	40	25
SUPERVISORES	35	50	15
CORDINADORES	30	50	20

Elaborado por: Jessica Villamar Narváez, 2017.

**Interpretación:**

Se determina una puntuación para definir un rango de cumplimiento en el perfil del personal Técnico, de esta forma se establece una base del 70% al 100% de cumplimiento de los requisitos básicos para el desempeño del cargo asignado.

Tabla 13.  
Ponderación jerárquica gerencial

TIPO	EDUCACIÓN	EXPERIENCIA	FORMACIÓN
INGENIEROS	40	50	10
JEFES	40	50	10
GERENTES	35	45	10

Elaborado por: Jessica Villamar Narváez, 2017.

**Interpretación:**

Se determina una puntuación para definir un rango de cumplimiento en el perfil del personal Gerencial, de esta forma se establece una base del 70% al 100% de cumplimiento de los requisitos básicos para el desempeño del cargo asignado.

Se analiza el organigrama de la empresa y se define y clasifica los cargos de acuerdo a la necesidad de la compañía, se determinan los niveles de ejecución en 3 fases.

Se analiza la nómina de la empresa vs descriptivos de cargo para establecer aspectos de mejora, mediante la identificación del estado de los procesos de Recursos Humanos para realizar las medidas correctivas y aplicarlas.

Se analizar la situación actual de la empresa a nivel de cargos y estructura por medio de la identificación del número de cargos actuales y el número de cargos que necesita la empresa de acuerdo a su carga operacional.

Se definen las competencias de acuerdo al nivel, enfocado en la necesidad de cada cargo y se elaboran los perfiles de cada cargo, para establecer los requisitos específicos que debe tener cada posición de acuerdo a las necesidades de cada puesto.

Realizar encuestas de levantamiento de actividades que se desempeñan actualmente con el fin de pulir las funciones que debe realizar cada cargo. Establecer la estructura general de la empresa a nivel de organigrama, perfiles y descriptivos de funciones.

### **8.5. Metodología para analizar actividades e identificar las esenciales**

Las escalas que se presentan a continuación sirven para valorar actividades e identificar las esenciales de puestos; procesos y grupos ocupacionales, etc. donde

F = frecuencia



CE = consecuencia de no aplicación de la actividad o ejecución errada

CM = complejidad o grado de dificultad en la ejecución de la actividad

Tabla 14.  
Fórmulas para escalas de Puestos

Factores / definición	Para aplicar esta escala hágase la siguiente pregunta
Frecuencia: cuál es la frecuencia con la que se realiza la actividad.	¿Con qué frecuencia se ejecuta esta actividad? Si la frecuencia es variable pregúntese: ¿cuál es la frecuencia típica de ejecución de esta actividad?
Consecuencia de no aplicación de la actividad o ejecución errada: qué tan graves son las consecuencias por no ejecutar la actividad o un incorrecto desempeño.	¿Qué tan graves son las consecuencias por no ejecutar la actividad o un incorrecto desempeño?
Complejidad o grado de dificultad en la ejecución de la actividad: se refiere al grado de esfuerzo intelectual y/o físico; y, al nivel de conocimientos y destrezas requeridas para desempeñar la actividad.	¿Qué tanto esfuerzo supone desempeñar la actividad? O, alternatively: ¿Requiere el desempeño de esta actividad un elevado grado de conocimientos y destrezas?

Elaborado por: Jessica Villamar Narváez, 2017.

Tabla 15.  
Gradación de los Factores

Grado	Frecuencia	Consecuencia de no aplicación de la actividad o ejecución errada	Complejidad o grado de dificultad en la ejecución de la actividad
5	Todos los días	Consecuencias muy graves: Pueden afectar a toda la organización en múltiples aspectos	Máxima complejidad: la actividad demanda el mayor grado de esfuerzo / conocimientos / habilidades
4	Al menos una vez por semana	Consecuencias graves: pueden afectar resultados, procesos o áreas funcionales de la organización	Alta complejidad: la actividad demanda un considerable nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades
3	Al menos una vez cada quince días	Consecuencias considerables: repercuten negativamente en los resultados o trabajos de otros	Complejidad moderada: la actividad requiere un grado medio de esfuerzo / conocimientos / habilidades
2	Una vez al mes	Consecuencias menores: cierta incidencia en resultados o actividades que pertenecen al mismo puesto	Baja complejidad: la actividad requiere un bajo nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades
1	Otro (bimensual, trimestral, semestral, etc.)	Consecuencias mínimas: poca o ninguna incidencia en actividades o resultados	Mínima complejidad: la actividad requiere un mínimo nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades

Elaborado por: Jessica Villamar Narváez, 2017.

### Ejemplo:

#### Cargo: asistente de selección

Tabla 16.  
Ejemplo graduación de factures

DESCRIBIR LAS ACTIVIDADES DEL PUESTO	Análisis de las actividades para establecer las esenciales			
	F	CE	CM	Total
1. Atiende las solicitudes de contratación de personal.	2	3	2	8
2. Llama a agencias de empleo y consultoras.	3	3	2	9
3. Difunde anuncios de reclutamiento interno.	2	3	2	8
4. Recibe las hojas de vida de los aspirantes.	5	3	2	11
5. Indaga referencias de trabajo.	3	4	3	15
6. Solicita datos faltantes de las hojas de vida.	3	4	2	11
7. Informa sobre la indagación de referencias.	3	3	2	9
8. Colabora en la selección de métodos de evaluación.	3	3	3	12
9. Convoca a los candidatos a entrevista.	3	4	1	7
10. Aplica las pruebas de evaluación a los candidatos.	4	4	3	16
11. Entrevista a los candidatos en la fase preliminar.	4	3	4	16
12. Elabora reportes de evaluación de pruebas y entrevistas.	3	3	5	18

Elaborado por: Jessica Villamar Narváez, 2017.

#### FORMULA PARA LAS ACTIVIDADES Y ESTABLECER LAS ESENCIALES

**Total** = frecuencia + (Consecuencia de no aplicación de la actividad o ejecución errada x Complejidad o grado de dificultad en la ejecución de la actividad)

Cómo identificar las actividades esenciales:

- El número máximo de actividades esenciales será 4.
- Las 3 o 4 actividades con las puntuaciones totales más altas son las esenciales.

Tabla 17.  
Ejemplo de definición de actividades esenciales

DESCRIBIR LAS ACTIVIDADES DEL PUESTO	Valoración de las actividades para establecer las esenciales			
	F	CE	CM	Total
10. Aplica las pruebas de evaluación a los candidatos.	4	4	3	16
11. Entrevista a los candidatos en la fase preliminar.	4	3	4	16
12. Elabora reportes de evaluación de pruebas y entrevistas.	3	3	5	18

Elaborado por: Jessica Villamar Narváez, 2017.

Qué significa una actividad esencial:

- Tiene el mayor impacto para la organización porque genera resultados que agregan valor.
- Demanda las principales competencias del ocupante (conocimientos, destrezas, aptitudes, etc.).

Tabla 18.  
Matriz de actividades esenciales para definir el perfil de competencias del puesto

MATRIZ DE ACTIVIDADES ESENCIALES PARA DEFINIR EL PERFIL DE COMPETENCIAS DEL PUESTO				
Institución: .....				
Nombre del puesto.....				
Fecha.....				
Nombres de los integrantes del panel de expertos.....				
Transcriba las actividades esenciales del puesto	Conocimientos Académicos (Conjunto de informaciones que adquirimos vía educación formal y/o capacitación).	PCD	Destrezas Requeridas (Comportamientos laborales automatizados por la práctica y la experiencia en la ejecución de actividades).	Otras competencias (Aptitudes – rasgos).

Elaborado por: Jessica Villamar Narváez, 2017

## 8.6. Guía para identificar conocimientos informativos

Estos conocimientos se adquieren en los procesos de inducción, entrenamiento, manejo de información y ejecución de las actividades del puesto. Considerando las actividades esenciales de la posición:

- Identifique las áreas de conocimientos informativos que sean aplicables a la posición escribiendo un (√).
- Si es pertinente, detalle los conocimientos específicos de cada área en la columna “especifique”.
- En caso de escoger más de cinco conocimientos informativos, deberá ordenarlos según su importancia.

Tabla 19.

Cuadro para identificar Conocimientos informáticos

Áreas de conocimientos informativos	Descripción	√	Orden de Prioridad	Especifique
1. Información institucional de nivel estratégico.	Conocimiento de misión, visión, factores claves del éxito, objetivos, estrategias, políticas, planes operativos, actividades, tácticas, y prioridades de la institución.			
2. Naturaleza del área / departamento.	Conocer la misión, procesos, funciones, metodologías y enfoques de trabajo del área.			
3. Mercado / entorno.	Conocimiento del mercado y el entorno donde se desenvuelve el negocio.			
4. Productos y servicios.	Conocer las características de los productos y servicios de la institución.			
5. Personas y otras áreas.	Conocer personas y otras áreas de la institución.			
6. Leyes y regulaciones.	Conocer leyes, reglamentos, regulaciones y protocolos internos y/o externos relevantes para el trabajo.			
7. Clientes.	Conocimiento de los clientes de la institución.			
8. Proveedores / contratistas	Conocimientos de los proveedores / contratistas de la institución.			
9. Otros grupos	Conocimiento de personas / grupos como socios, inversionistas, representantes de organismos externos, etc.			
10. Datos empresariales.	Estadísticas de producción, ventas, financieras, de recursos humanos, sistemas, etc.			
11. Otros conocimientos				

informativos.				
---------------	--	--	--	--

Elaborado por: Jessica Villamar Narváez, 2017.

### 8.7. Pasos para identificar destrezas específicas

Establezca si el puesto requiere destrezas específicas para su ejecución.

- Analice cada una de las destrezas específicas que se presentan a continuación.
- Si es aplicable al puesto, en la columna “¿aplica?” marque (√).
- En la columna “especifique”, determine la destreza. Por ejemplo si para la ejecución del puesto es necesaria la destreza “manejar programas informáticos”, en la columna “especifique” debe escribir: “manejo de Word y Excel” o “manejo de Microsoft Office”.

### 8.8. Destrezas laborales específicas

Tabla 20.

Cuadro para identificar Destrezas específicas

Destrezas específicas	¿Aplica?	Especifique																								
Manejar programas informáticos																										
Usar otros idiomas: (especifique el idioma, y el nivel requerido)		<p>Idioma:</p> <table> <tr> <td></td><td>Alto</td><td>Medio</td></tr> <tr> <td>Hablado:</td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td></tr> <tr> <td>Escrito:</td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td></tr> <tr> <td>Leído:</td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td></tr> </table> <p>Idioma:</p> <table> <tr> <td></td><td>Alto</td><td>Medio</td></tr> <tr> <td>Hablado:</td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td></tr> <tr> <td>Escrito:</td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td></tr> <tr> <td>Leído:</td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td></tr> </table>		Alto	Medio	Hablado:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Escrito:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Leído:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		Alto	Medio	Hablado:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Escrito:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Leído:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Alto	Medio																								
Hablado:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																								
Escrito:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																								
Leído:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																								
	Alto	Medio																								
Hablado:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																								
Escrito:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																								
Leído:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																								
Operar equipos de oficina:																										
Operar vehículos, maquinaria y/o herramientas (taladros, sierras, orugas, etc.)																										
Otras destrezas específicas:																										

Elaborado por: Jessica Villamar Narváez, 2017.

### 8.9. Encuesta de requerimientos de selección y capacitación

En procesos de selección de personal NO todas las competencias del perfil deben ser evaluadas en los candidatos, ya que algunas de ellas se adquieren o aprenden una vez que el candidato seleccionado se vincula a la organización.

El propósito de esta encuesta es que usted, como experto en el puesto, identifique qué conocimientos y destrezas se adquieren o aprenden en la organización y cuáles debe tener o conocer antes de ingresar a la organización. Sus respuestas serán de utilidad para identificar instrumentos efectivos de selección y capacitación.

Debe calificar cada uno de los conocimientos y destrezas del puesto que está analizando, según la siguiente escala:

Esta competencia se la adquiere o aprende principalmente:

- ① = durante el desempeño del puesto (la organización capacita a la persona).
- ② = antes y durante el desempeño del puesto.
- ③ = antes de desempeñar el puesto (la persona debe tener la competencia).

Transcriba a continuación:

- Conocimientos académicos,
- Conocimientos informativos,
- Destrezas generales,
- Destrezas específicas,

Nombre del puesto:

.....

Nombre de los integrantes del panel de expertos:

.....

Tabla 21.

Cuadro para identificar Conocimientos académicos e informáticos

Transcriba los conocimientos académicos e informativos	Señale
1.	① ② ③
2.	① ② ③
3.	① ② ③
4.	① ② ③
5.	① ② ③

Elaborado por: Jessica Villamar Narváez, 2017.

Tabla 22.

Cuadro para identificar destrezas generales y específicas

Transcriba las destrezas generales y específicas	Señale
1.	① ② ③
2.	① ② ③
3.	① ② ③
4.	① ② ③
5.	① ② ③

Elaborado por: Jessica Villamar Narváez, 2017.

### **8.10. Metodología para establecer la misión, requisitos adicionales que exige el puesto e indicadores de gestión.**

Paso 1: Defina la misión del Puesto, para facilitar la definición de la misión del puesto, debe preguntarse ¿para qué existe el puesto?

.....

.....

.....

Paso 2: Establecer la educación académica formal y capacitación adicional requeridas para el desempeño del puesto, no se refiere a la educación de los ocupantes actuales del puesto.

Tabla 23.  
Cuadro para identificar perfil duro

Nivel de Educación Formal	Años de estudio	Título	Área Académica
Formación básica			
Bachiller			
Estudiante universitario			
Tecnólogo			
Licenciatura			
Título profesional (especialización)			
Post grados: Diplomado <input type="checkbox"/> Maestría <input type="checkbox"/> Doctorado <input type="checkbox"/>			

Elaborado por: Jessica Villamar Narváez, 2017.

Tabla 24.  
Cuadro para identificar Capacitación

Capacitación Adicional (Cursos, Seminarios, Pasantías)	
Materias	Número de horas

Elaborado por: Jessica Villamar Narváez, 2017.



### Paso 3: Establecer Requerimientos de Experiencia

Tabla 25.  
Cuadro para identificar Experiencia

Experiencia (marque sólo una)	
<input type="checkbox"/> Experiencia en instituciones similares	
<input type="checkbox"/> Experiencia en puestos similares	
<input type="checkbox"/> Tres meses	<input type="checkbox"/> Uno a tres años
<input type="checkbox"/> Seis meses	<input type="checkbox"/> Tres a cinco años
<input type="checkbox"/> Un año	<input type="checkbox"/> Más de cinco años

Elaborado por: Jessica Villamar Narváez, 2017.

Paso 4: Establecimiento de Indicadores de Gestión, los indicadores de gestión son elementos cuantitativos que permiten medir los resultados esperados de una actividad para determinar si: (a) cumplen con ciertas especificaciones y, a su vez, establecer si (b) la actividad ha sido desempeñada de un modo competente.

Los indicadores de gestión pueden servir, entre otras cosas, para elaborar los planes de acción de cada puesto.

Tabla 26.  
Cuadro para identificar actividades esenciales

Transcriba solamente las actividades esenciales	Cientes ¿Quién(es) es el cliente, usuario o beneficiario directo de este producto o servicio?	Principales Indicadores de gestión de cada actividad (Señale por lo menos uno por actividad)
1.		
2.		
3.		
4.		

Elaborado por: Jessica Villamar Narváez, 2017.

### **Ejemplos:**

Tabla 27.

Ejemplo: Cuadro para identificar Conocimientos informáticos

<b>ACTIVIDAD ESENCIAL</b>	<b>INDICADORES</b>
Vende el producto X.	Número de unidades a vender en determinado período de tiempo.
Atiende las llamadas telefónicas.	Nivel de satisfacción de los usuarios con la atención telefónica.
Inspecciona la calidad de los productos.	Número de productos inspeccionados en cierto período de tiempo. Ausencia de productos con falla.

Elaborado por: Jessica Villamar Narváez, 2017.

## **Segunda parte**

### **1. Justificación**

El objetivo de un Análisis y Descripción de Puestos de Trabajo (ADP) no es otro que el de definir de una manera clara y sencilla las tareas que se van a realizar en un determinado puesto y los factores que son necesarios para llevarlas a cabo con éxito, tal es su importancia, que debería considerarse como un método fundamental y básico para cualquier organización, sin embargo aún seguimos viendo como es considerado como un procedimiento “no importante”, o al menos “no tan necesario”, como otras herramientas utilizadas. (Álvarez González, 2016)

Nos podemos preguntar, ¿Cuántas veces hemos visto la desorientación de muchos trabajadores porque no saben, cuales son exactamente sus tareas y sus funciones?; ¿Cuántas veces hemos seleccionado a un determinado candidato para cubrir un puesto en una organización y nos damos cuenta de que esa persona no era la idónea?; ¿Cuántas veces nos hemos preguntado por nuestra situación o, el lugar que ocupamos en nuestra empresa?; ¿Cuántas veces nos hemos dado cuenta de que

nuestros valores chocan con la cultura de nuestra organización?; ¿Cuántas veces nos hemos planteado si tenemos autoridad o responsabilidad para tomar determinadas decisiones?, el tener un enfoque y una luz al final del túnel, es lo que hace que cada trabajador se desempeñe con eficiencia dentro de las tareas que se le asignan, puede saber hacia dónde ir, como enfocar su competitividad y cuál es su papel fundamental dentro de la compañía. (Álvarez González, 2016)

Es increíble determinar que una herramienta a la que no le damos tanta importancia, debido a que la compañía se mantiene estable o exitosa, es el eje fundamental para su desarrollo y que las respuestas a todas las interrogantes a nivel organizativo este en desarrollar el análisis y descripción de puestos.

Aunque existen modelos estándares de análisis y descripción de puestos, la organización debe desarrollar e implantar aquel sistema que mejor defina y describa las variables más relevantes para su organización.

Debe ser un sistema sencillo y claro, que todo el mundo comprenda, concreto y de fácil utilización, establecer un adecuado análisis y descripción de puestos sentará las bases, y en cierta medida, determinará el éxito o el fracaso de muchos de los procesos de una organización, así, hablamos de que tener una herramienta clara y sencilla determinará un adecuado proceso de selección, ya que del perfil levantado parte los requisitos de contratación del personal idóneo para una empresa.(Álvarez González, 2016).

Un Análisis y Descripción de puestos nos dará información acerca de nuestras responsabilidades, nuestras competencias, etc., lo que reducirá la incertidumbre que,

en muchas ocasiones, tenemos al respecto y evitará el desempeño de un rol distinto al que realmente tenemos, la información obtenida en el análisis y descripción de puestos, servirá para clasificar y ordenar todos los puestos de una organización y sobre la base de ello establecer la estructura retributiva.(Álvarez González, 2016)

“El grupo se ha desarrollado a partir de la empresa madre GRÚAS-ATLAS fundada en 1967 y dedicada al alquiler de maquinaria para izajes, montajes, carga y descarga de equipos.” (Gruas Atlas, 2017)

Al generar un crecimiento como grupo, se han ido generando servicios los cuales han sido sustentados por el personal, quienes han ido adquiriendo funciones de acuerdo a las necesidades de la empresa sin una evaluación previa, esto se ha venido realizando de manera colaborativa, es decir, a través del ofrecimiento por esquema de conocimiento o por medio de obligaciones determinadas por la cabeza de la compañía, este proceso no ha sido realizado de forma profesional, lo que ha hecho que los empleados cumplan con funciones que no les corresponden a sus cargos y en muchos de los casos que cumplan las funciones de 2 o más cargos mientras, de forma contraria existen personas que no poseen muchas funciones y no son productivas, por lo que se ha establecido una carga de trabajo desequilibrada y esto hace que muchos de los procesos se vean afectados, y en cuello de botella, los empleados de la compañía están realizando funciones repetitivas, es decir, existen casos en los que dos empleados con cargos diferentes hacen las mismas funciones.

Esto ha generado la necesidad de hacer un análisis general de la estructura de la compañía, empezando con la cantidad de cargos actuales vs los cargos que debería tener la compañía, es necesario identificar los perfiles de cada cargo, ya que se necesita determinar cuáles son los requisitos de cada puesto, preparación,

capacitación, experiencia para desempeñarse, esto terminará a su vez con la asignación al azar de actividades como es el caso actual, y así mismo definir las funciones de cada cargo, para optimizar el tiempo de trabajo y generar un equilibrio en el desarrollo de los procesos, ya que actualmente existen cuellos de botella al tener una desorganización en las actividades que cada uno realiza, debido que las funciones de cada posición no están determinadas.

Ante la necesidad de generar un trabajo equitativo en Grúas Atlas, el Gerente de Recursos Humanos, ha solicitado una consultoría externa para realizar los perfiles de cargos y manual de funciones de la empresa, de esta forma se pretende generar una mejor calidad de trabajo, optimización de Recursos, y productividad a través de un trabajo bien distribuido.

## **2. Caracterización de los beneficiarios (1 página)**

El proyecto va dirigido a la empresa Grupo Atlas, a sus empleados quienes se beneficiarán con un trabajo más organizado, así mismo el beneficio es directo a la empresa Grúas atlas, ya que al definir los perfiles de cargos y los manuales de funciones el trabajo del personal será mucho más productivo, eficiente y de calidad.

El grupo se ha desarrollado a partir de la empresa madre GRÚAS-ATLAS fundada en 1967 y dedicada al alquiler de maquinaria para izajes, montajes, carga y descarga de equipos.

“Con el afán de prestar un servicio completo se crearon empresas afines para complementar todas las necesidades de nuestros clientes, ahora estas compañías

brillan con luz propia y ampliaron su espectro de funcionamiento” (Gruas Atlas, 2017)

El empresario de hoy necesita seguridad y eficacia para el transporte de sus activos, el brindar este tipo de servicio ha sido el motivo del éxito de nuestra propuesta. Actualmente proveemos el equipo más moderno y de mayor capacidad del país, ofreciendo servicios con Certificación ISO 9001-2008. Han logrado un crecimiento sostenido y sustancial. De la mano de los más altos estándares de puntualidad, seguridad, confiabilidad y calidad en todos los servicios que ofrecemos tanto nacional como internacionalmente. Somos sin duda alguna el grupo ecuatoriano líder en el mercado en nuestro campo. Nuestra fortaleza el “know how”, que nos ha permitido convertirnos en asesores de nuestros clientes. Su éxito es nuestro éxito. Permítanos elevar su negocio a nuevas alturas (Gruas Atlas, 2017).

### **3. Reseña Histórica**

“Grupo Atlas elevando su negocio a nuevas alturas”

Fundada en 1967. Por una pareja de visionarios ecuatorianos quienes decidieron abrir una empresa logística; con el propósito de proveer servicios de calidad a las sociedades extranjeras dedicadas a la construcción, a la explotación petrolera, y a la generación eléctrica de aquella época. Durante todos estos años la empresa fue creciendo y adaptándose a los cambios y exigencias del mercado. La idea de mejoramiento continuo que se ha venido manejando como una tradición dentro de Atlas ha logrado posicionarla como única en su tipo dentro del Ecuador., pues ofrece un servicio integral y además

trabaja alrededor del cliente, es decir, se transforma permanentemente para satisfacer las necesidades de su mercado (Grupo Atlas, 2017).

La dedicación mostrada desde sus inicios por sus fundadores y mantenida luego por sus directivos hoy en día en cuanto a renovación de equipamiento y tecnología; le ha permitido en estos últimos años alcanzar firmes objetivos en cuanto a calidad y confiabilidad en todos los servicios que ofrece; lo que derivó en la obtención del Certificado ISO 9001-2000 en el año 2007. Y hoy por hoy contar ya con el Certificado ISO 9001-2008 (Grupo Atlas, 2017).

Su misión está enfocada en ofrecer servicios de calidad en los ámbitos de transporte, alquiler de maquinaria, servicios petroleros, manipuleo de carga y logística en general de todo tipo de carga normal, pesada o extra pesada; a través de una excelente actitud de servicio para satisfacer las necesidades de nuestros clientes nacionales y extranjeros (Grupo Atlas, 2017).

Su visión es ser una empresa líder y en continuo crecimiento con presencia nacional e internacional; reconocida por la excelencia en la calidad de servicios que ofrece a sus clientes. Fomentando en todo momento el desarrollo profesional y personal de sus empleados y contribuyendo a través de su accionar con el desarrollo positivo de la sociedad (Grupo Atlas, 2017).

#### 4. Análisis de los involucrados

Tabla 28.  
Análisis de los involucrados

Grupos involucrados	Intereses respecto al proyecto	Problemas percibidos	Recursos y mandatos	Conflictos potenciales
GERENTES PROPIETARIO	Mejorar la funcionalidad de los proyectos	Falta de eficacia de los colaboradores.	Apertura Normativa Legal Disposiciones	Retrasos en la entrega de tareas, cuellos de botella.
COLABORADORES	Tener un trabajo organizado y equitativo, definir sus responsabilidades.	Falta de cumplimiento con el trabajo encomendado.	Entrega de documentos. Apertura Informes y expedientes	Desmotivación, el personal se siente explotado, sobre carga de trabajo, horarios extendidos.
CONSULTOR	Elaborar los perfiles y manual de funciones	Desorganización, ineficiencia, desconocimiento.	Los productos Normativa Legal	Insatisfacción en el trabajo, mal clima laboral.

Nota: Elaborado por: Jessica Lisbeth Villamar Narváez, 2017.

#### 5. Interpretación

Durante la experiencia, se pudo determinar una disputa de poder entre las cabezas de la compañía, al ser una empresa familiar se generan discusiones, por quien debe tomar el mando en la empresa, existe Gerentes que desempeñan más de un cargo de nivel Gerencia en la empresa, sus carpetas están repetidas con diferente cargo en las diferentes empresas del grupo, además, no existe documentación en las carpetas que permitan corroborar información, principalmente si cumplen con el perfil duro para desarrollarse en las actividades designadas en sus múltiples cargos de Gerente, puesto que la educación formal no corresponde a todos los cargos que desempeña en las empresas del grupo, por lo que se sugirió descentralizar los cargos Gerenciales



No existe concordancia entre descriptivos y cargos establecidos en la estructura, tal es el caso que los descriptivos se repiten y eso provoca que una persona tenga designada las tareas de tres cargos diferentes el uno del otro, los documentos en los expedientes no están actualizados, falta documentos, ni siquiera se llevaba un registro adecuado de los archivos, así como existían cargos en descriptivo que no están en estructura, y tampoco están oficializados.

Al no existir una cultura de orden, ni se valora el esfuerzo de los empleados, hay un total descuido en la organización de los cargos en la compañía, por lo que se establece un plan de acción para pulir los procesos del área de talento humano y definir la estructura de la empresa, donde se elaboró la estructura general de la empresa; organigrama, perfiles y descriptivos de funciones para establecer aspectos de mejora.

## **6. Principales logros del aprendizaje**

### **a) ¿Cuáles fueron las lecciones aprendidas?**

Las empresas familiares son un reto a la hora de cambiar puntos de vista y consensuar cambios a beneficio de la misma.

### **b) ¿Qué es lo que se aprendió con el proyecto?**

Cuando existe una socialización constante la apertura hacia generar cambios es mucho más exitosa, las personas colaboran y esto hace más llevadero el trabajo del Consultor.

### **c) ¿Cómo aportó mi formación académica a entender las prácticas psicosociales desde distintos ámbitos de intervención?**

Genera experiencia y me permitió desarrollar nuevas habilidades de negociación y percepción, así como, permitirme ampliar mi conocimiento dentro de la gestión de Recursos Humanos.

**d) ¿Qué se haría igual? Y ¿Qué cambiaría?**

Dentro del desarrollo de los procesos es importante cumplir bien nuestro papel de asesor o consultor por lo que la forma de sociabilización la manejaría igual, lo que cambiaría sería aplicativo, puesto que existen un sin número de metodologías para realizar el mismo proceso, por lo que eso enriquecería, la gestión y el conocimiento de quien la desarrolla.

Pretendería una gestión más participativa a nivel de gerencias y del área de Recursos Humanos de la empresa a la que solicita el servicio, por otro lado, mantendría ese servicio personalizado y la implementación de formatos y de métodos exclusivos para cada empresa a la que solicite un tipo de servicio similar, ya que eso genera una marca de calidad única y profesional.

**e) ¿Qué productos generó el proyecto de intervención?**

Los productos obtenidos fueron:

- Organigrama Estructural
- Definición de perfiles
- Manual de funciones

**f) ¿Cuáles objetivos de los que se plantearon se lograron? ¿Cuáles no?  
¿Por qué?**

Se cumplieron todos los objetivos planteados, quizás no se permitió ampliar ciertos productos debido a que la administración, se limitó a los productos obtenidos.

**g) ¿Identificaron elementos de riesgo en algún momento de la experiencia con el proyecto de intervención?**

Uno de los elementos de riesgos en el proyecto identificados fue que el proyecto, se vio suspendido por un lapso de tiempo debido a razones netamente logísticas ya que por esquema de actividades y tiempos de los administradores de la compañía no se podía dar cierre a una de las etapas del proceso, sin embargo, después de diversas reuniones y explicando lo necesario de la implementación se pudo llegar a un consenso y continuar con el proyecto.

**h) ¿Qué elementos innovadores identifican en la experiencia?**

Dentro de los elementos innovadores de la experiencia se pueden destacar los perfiles de puesto los cuales permitió mejorar el proceso de selección.

Se produjo una reducción del 50% de cargos, lo cual permitió dividir y agrupar las funciones de cada área de manera eficiente.

Definir las funciones, permitió generar capacitaciones a nivel técnico para potencializar el desempeño de los empleados, así como capacitaciones enfocadas a las competencias y la motivación, para reducir el nivel de tensión al pasar por un proceso de reestructuración.

**i) ¿Qué impacto tiene esos elementos innovadores para los grupos poblacionales con cuales se trabajó?**

Se generó un impacto positivo ya que, al definir los cargos, roles y funciones, ya que esto permite que los trabajadores trabajen con eficiencia y calidad de trabajo.

**j) ¿Qué impacto a nivel de la salud mental se evidenció como consecuencia del proyecto?**

El proyecto permitió un estado de complacencia y seguridad a los empleados de “Grúas Atlas”, debido a que, por medio de este proceso, el personal pudo definir su rol, sus funciones y su competencia en el cargo que se desempeñaban, lo cual les permitió sentirse más eficientes y por su puesto sentir que el trabajo estaba repartido de forma equitativa y equilibrada entre compañeros de labor.

### **Conclusiones**

- Todo empresario, todo Directivo y todo departamento de Recursos Humanos debería de promover, desarrollar e implantar un sistema adecuado de análisis y descripción de puestos y entre sus funciones debería destacar la de concienciar al resto de la organización de la importancia y utilidad de dicho sistema.
- Cuando seleccionamos a alguien lo que hacemos es establecer los requisitos necesarios que ha de tener un candidato para desempeñar de manera eficaz un puesto de trabajo y, sobre la base de esa información desarrollar todo el proceso de selección propiamente dicho, así pues, los perfiles profesionales se

basan en los requerimientos y exigencias que un determinado puesto va a imponer a quien lo desempeñe.

- Al haber elaborado un perfil y un manual de puestos, se puede generar una puerta abierta para la Valoración de puestos de trabajo que es un procedimiento que proporciona información acerca del valor o el “peso” específico que un determinado puesto tiene, cuestión fundamental a la hora de establecer retribuciones.
- Para planificar la formación necesaria para un trabajador es necesario saber lo que hace, cómo lo hace y dónde lo hace, para así determinar que capacidades, aptitudes y conocimientos tiene, en cuáles muestra carencia y, en función de ello proporcionarle la formación necesaria, estos datos los podemos determinar mediante las funciones establecidas y el nivel de capacidades que se asigna para cada cargo.
- Todos deberíamos reflexionar acerca de los beneficios que tendría para nosotros el implantar un manual de funciones, que en mi opinión son muchos, y de las repercusiones negativas que para nuestra organización y, sobre todo para nuestros trabajadores, tiene el ignorar este aspecto fundamental de la gestión empresarial.

### **Recomendaciones**

- Actualizar el Manual de Funciones y organigrama cada vez que se cree o se suprima un cargo, someter a una evaluación anual las necesidades de la empresa mediante el análisis de los cargos que se encuentran en la empresa y los que debería desempeñarse identificando las necesidades de suprimir o crear nuevos cargos acorde a la evolución de la empresa.
- Mantener un proceso de formación periódica en el área de recursos humanos, ya que es importante contar con profesionales en la tarea de administración del personal, así se podrá asegurar la optimización de los procesos en la administración del personal.
- Referente a la implementación del manual de funciones elaborado, se debe generar una cultura informativa desde el ingreso del personal por medio de las inducciones al puesto, para que cada persona que se integre a un equipo, dentro de una compañía, tenga claro el camino, es decir conozca la razón de su cargo y la importancia de su desempeño en el mismo.

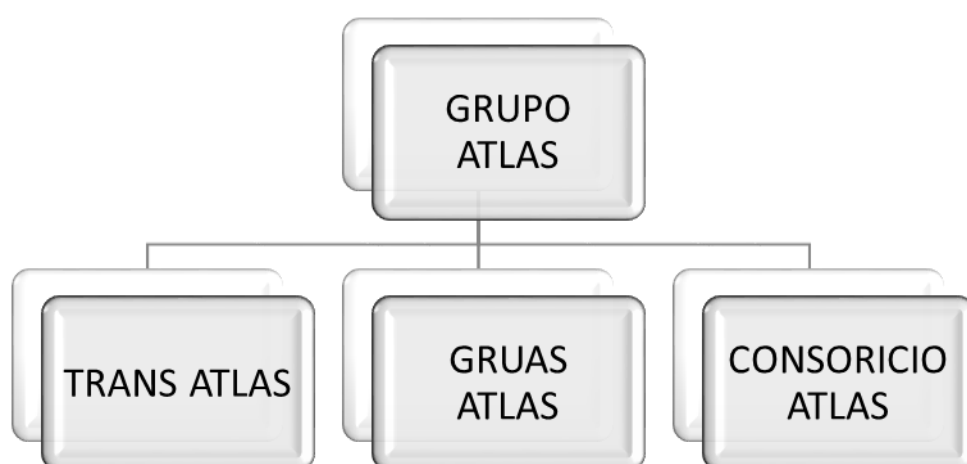
## Referencias bibliográficas

- Alles, M. (2007). *Diccionario por Competencias. El Diccionario*. Buenos Aires: Paidós.
- Alles, M. (2007). *Gestión por Competencias. El Diccionario*. Buenos Aires: Trillas.
- Alles, M. (2007). *Perfil de puestos por Competencias*. Buenos Aires: Norma.
- Alles, M. (2009). *Talento*. Buenos Aires: Granica.
- Álvarez González, L. (2007). *La importancia del análisis y descripción de puestos de trabajo*. Obtenido de areaRH.com:  
<http://www.arearh.com/psicologia/descripciondepuestos.htm>
- Álvarez González, L. (4 de Marzo de 2016). *La importancia del análisis y descripción de puestos de trabajo*. Obtenido de  
<https://createonepw.blogspot.com/2016/03/la-importancia-del-analisis-y.html>
- Duquino, Y., Rivas, N., & Lozano, F. (10 de Mayo de 2008). *Definición de la gestión por competencias*. Obtenido de  
<http://grupogestionporcompetencias.blogspot.com/2008/05/definicion-de-la-gestion-por.html>
- Ezio, A. (4 de Diciembre de 2013). *Valoración de puestos de trabajo por el método por puntos*. Obtenido de  
<https://www.clubensayos.com/Tecnolog%C3%ADa/VALORACI%C3%93N-DE-PUESTOS-DE-TRABAJO-POR-EL-M%C3%89TODO/1333356.html>
- Gruas Atlas. (19 de Febrero de 2017). *Más Información De Gruas Atlas*. Obtenido de  
<https://www.iglobal.co/ecuador/quito/gruas-atlas>
- Grupo Atlas. (2017). *Misión, Visión, Política de Calidad*. Obtenido de <http://grupo-atlas.com/es/quienes-somos/mision/>
- Grupo Atlas. (2017). *Reseña Histórica*. Obtenido de <http://grupo-atlas.com/es/quienes-somos/resena-historica/>
- Yaneth, N., & Villegas, A. (9 de Septiembre de 2013). *Importancia de la descripción de cargo en los contratos individuales de trabajo*. Obtenido de Monografias.com: <http://www.monografias.com/trabajos97/importancia-descripcion-cargo-contratos-individuales-trabajo/importancia-descripcion-cargo-contratos-individuales-trabajo.shtml>

## Anexos

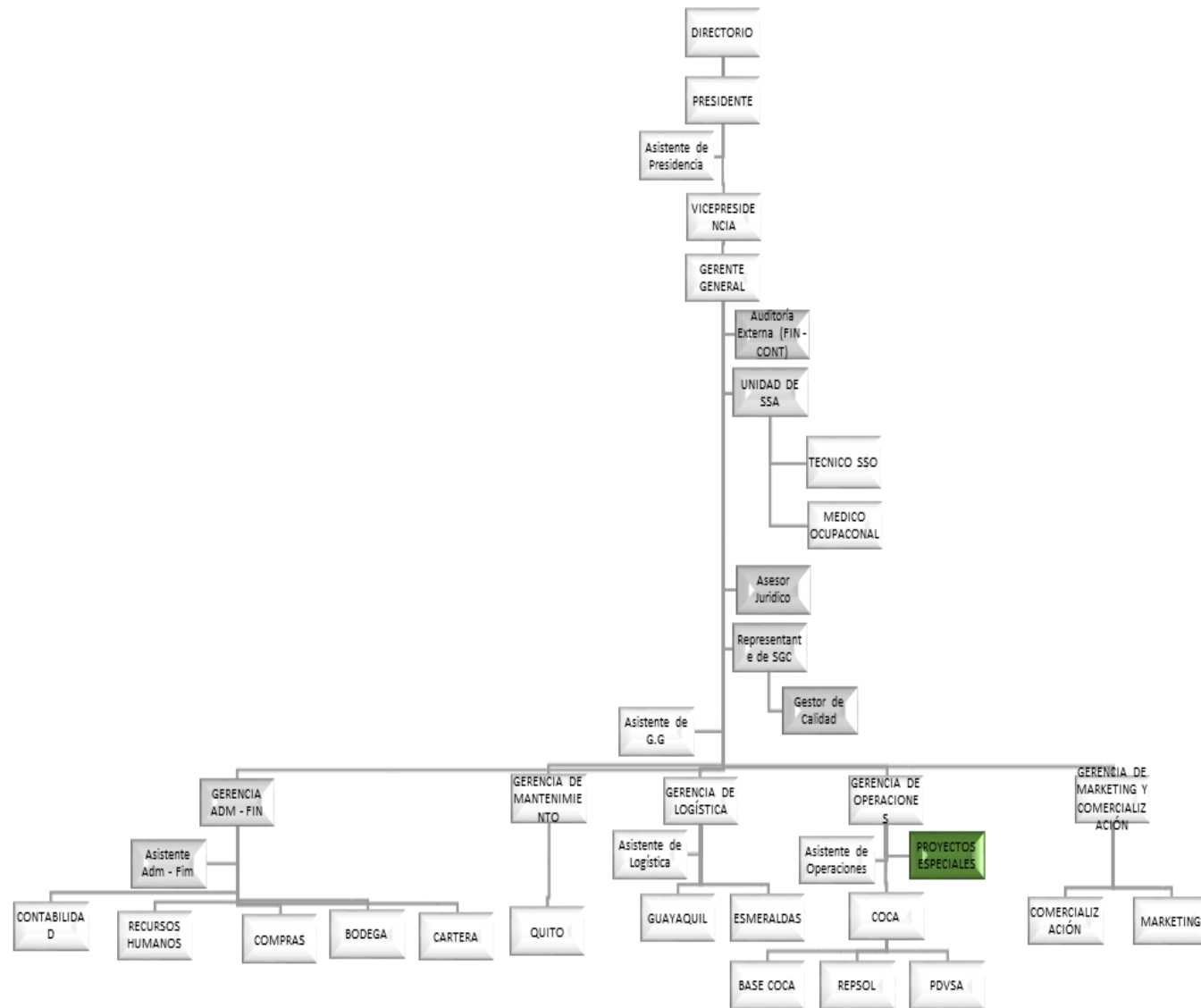
### Anexo 1. Organigrama de la Empresa

#### Estructura Grupo Alas

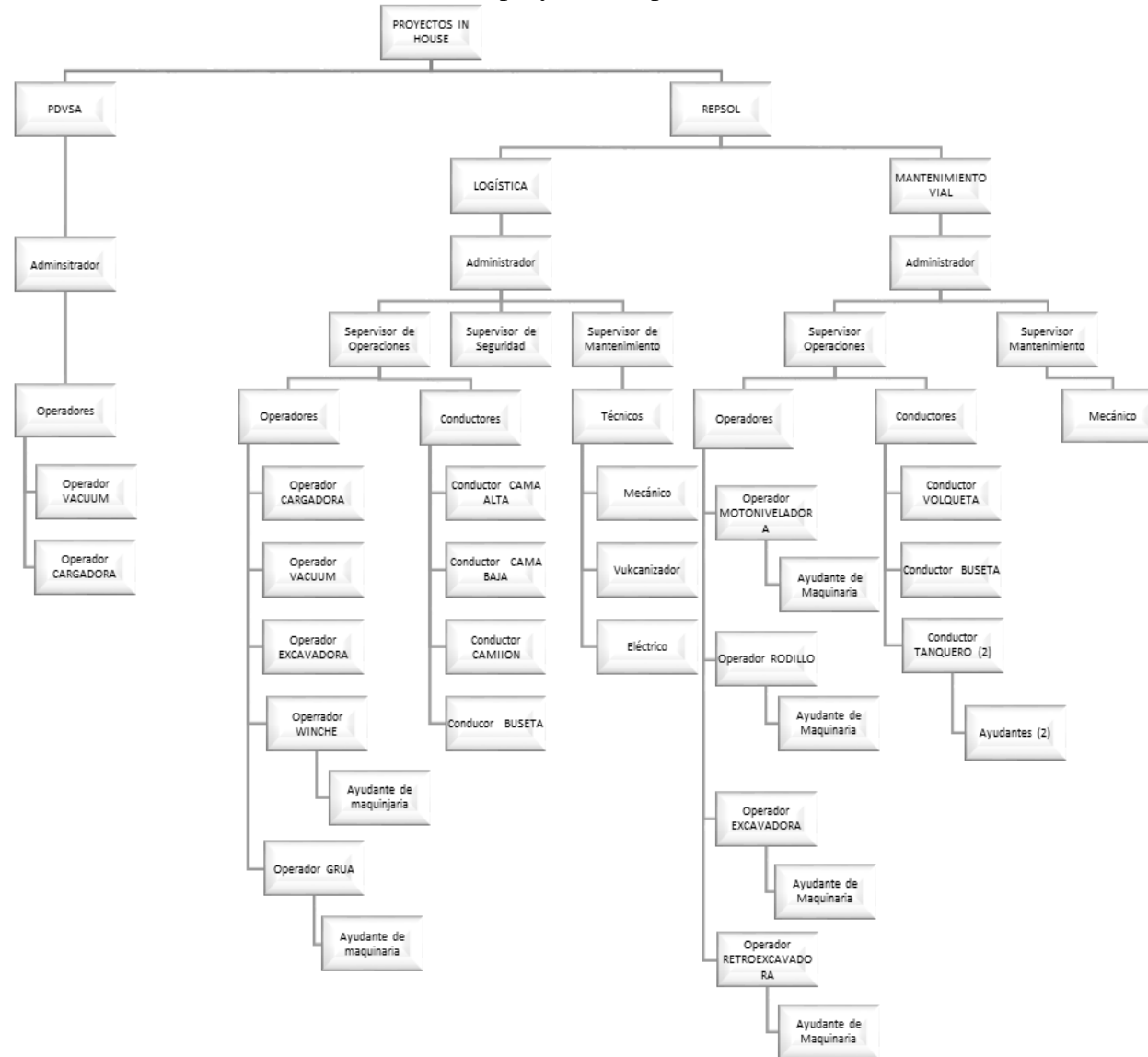




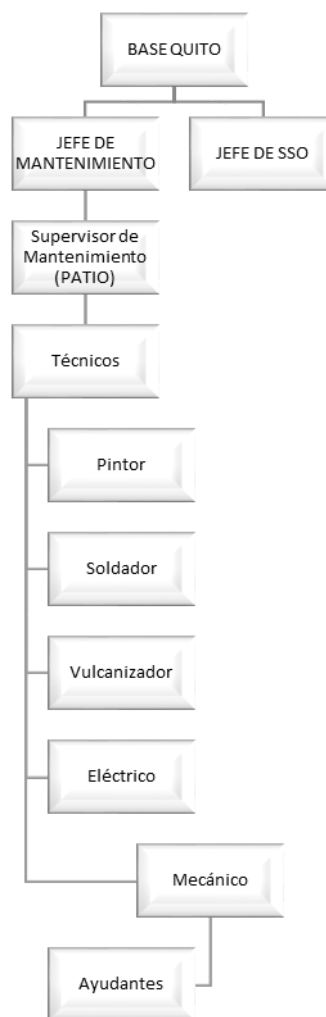
## Organigrama estructural



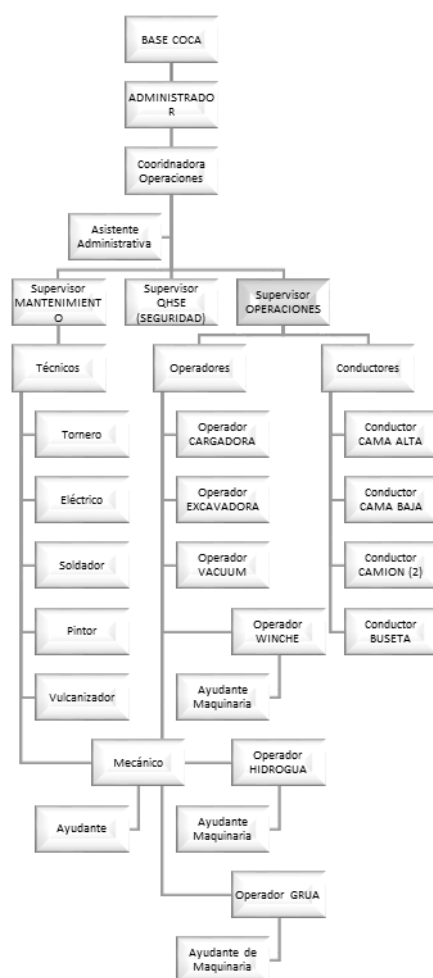
## Estructura proyectos Especiales



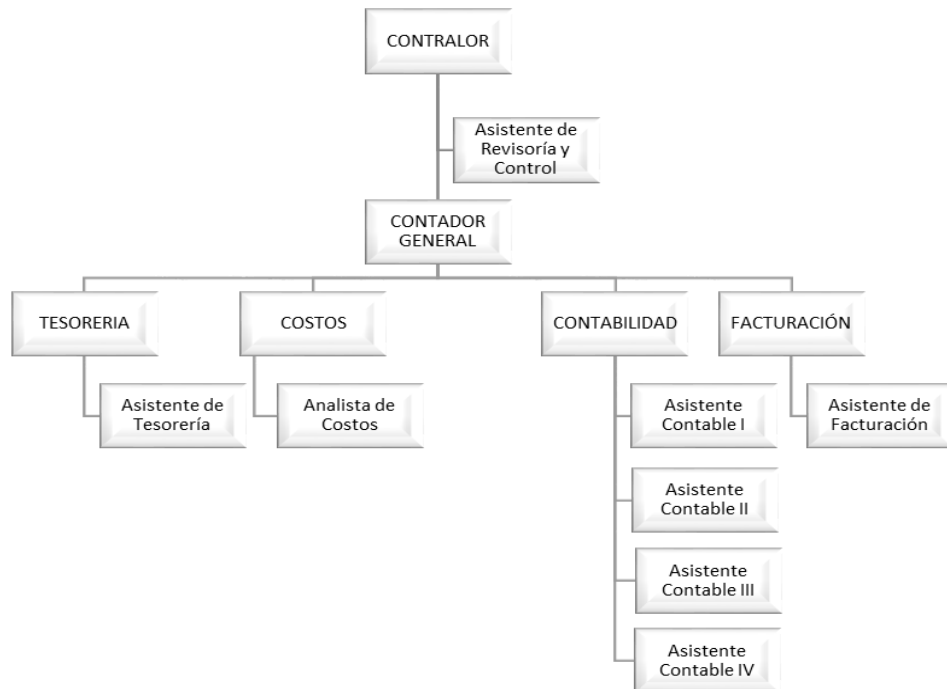
## Estructura Base Quito



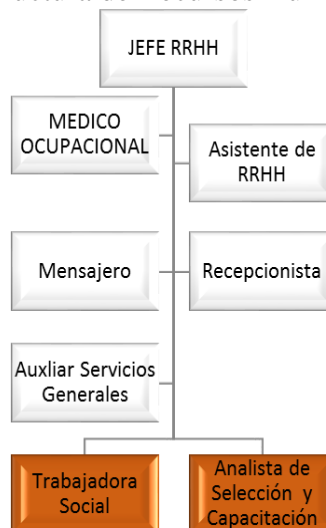
## Estructura Coca



## Estructura Contable



## Estructura de Recursos Humanos



## Estructura de Compras



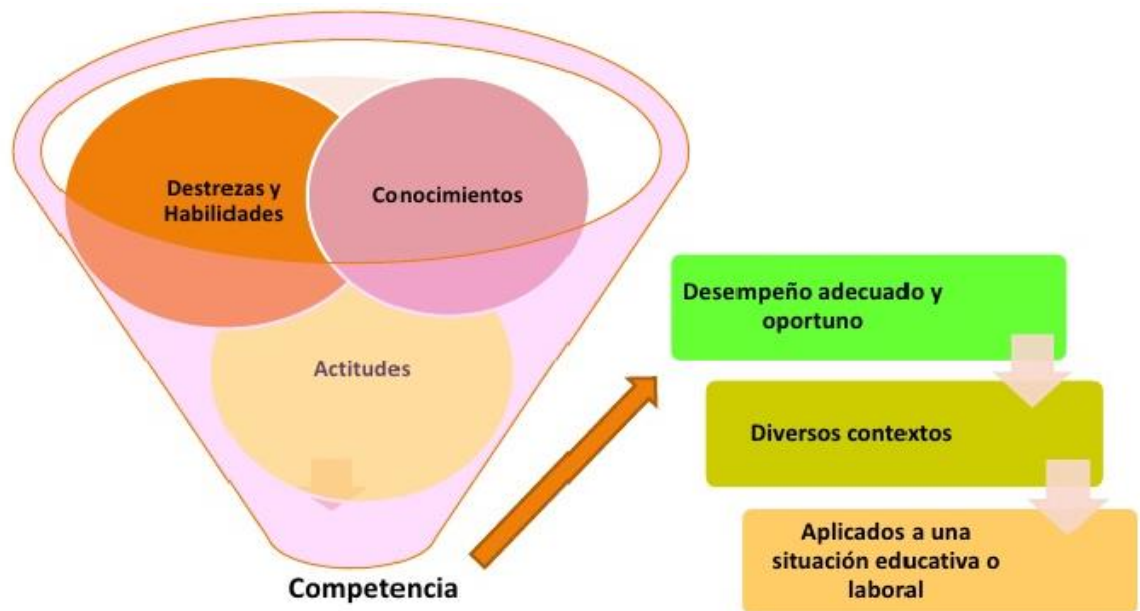
## Estructura Logística



## Anexo 2. Diccionario de competencias



## DICCIONARIO DE COMPETENCIAS (Hay / Mc Ber)



El diccionario presenta las competencias organizadas en familias y describe el significado de cada una, así como los niveles de las mismas. Su uso debe estar relacionado con el perfil requerido por cada función”.

Las escalas se han revisado para conseguir mayor claridad, fiabilidad y validez; todas han sido contrastadas bajo los más estrictos estándares empresariales y de investigación. Cada competencia principal ha servido para caracterizar con fiabilidad el desempeño superior en una amplia muestra de Organizaciones.



## **LAS COMPETENCIAS**

Las competencias son las capacidades con diferentes conocimientos, habilidades, pensamientos, carácter y valores de manera integral en las diferentes interacciones que tienen los seres humanos para la vida en el ámbito personal, social y laboral.

## **FAMILIAS DE COMPETENCIAS**

### **1. Gestión personal:**

- 1.1. Construcción de relaciones
- 1.2. Orientación a la Calidad
- 1.3. Iniciativa
- 1.4. Flexibilidad

### **2. Pensamiento:**

- 2.1. Pensamiento Estratégico
- 2.2. Pensamiento conceptual
- 2.3. Pensamiento analítico
- 2.4. Habilidad analítica
- 2.5. Organización de la Información

### **3. Logro:**

- 3.1. Orientación a los resultados
- 3.2. Aprendizaje Continuo
- 3.3. Planificación y Gestión

### **4. Influencia:**

- 4.1. Orientación al Servicio
- 4.2. Orientación y asesoramiento
- 4.3. Conocimiento del entorno Organizacional

**5. Gestión de Equipo:**

- 5.1. Liderazgo
- 5.2. Trabajo en equipo

**6. Complementarias:**

- 6.1. Manejo de Equipos
- 6.2. Selección de Equipos
- 6.3. Manejo de Recursos Materiales
- 6.4. Operación y Control

**7. Comercial:**

- 7.1. Orientación al Cliente
- 7.2. Conocimiento del entorno Organizacional

## DESCRIPCIÓN DE COMPETENCIAS:

### ➤ **Construcción de relaciones**

Es la habilidad de construir y mantener relaciones cordiales con aquellas personas internas o externas a la organización que son o pueden ser algún día valioso para conseguir los objetivos organizacionales.

**Pregunta clave:** ¿Es una persona cordial y objetiva en sus relaciones laborales?

**Alto:** Construye relaciones beneficiosas para el cliente y la institución, que le permiten alcanzar los objetivos organizacionales. Identifica y crea nuevas oportunidades en beneficio de la institución.

**Medio:** Construye relaciones, tanto dentro como fuera de la institución que le proveen información. Establece un ambiente cordial con personas desconocidas, desde el primer encuentro.

**Bajo:** Establece relaciones a nivel laboral. Inicia y mantiene relaciones sociales con compañeros, clientes y proveedores.

### ➤ **Orientación a la Calidad**

Capacidad de mantener una orientación y un desempeño profesional que refleje el esfuerzo por hacer sus tareas con eficiencia y calidad.

**Pregunta Clave:** ¿Es una persona metódica y enfocada al trabajo eficiente y eficaz?

**Alto:** Es reconocida su capacidad para cumplir con su trabajo de acuerdo a las normas y estándares del establecimiento. Estimula a otros a implementar

cambios innovadores y los apoya para que introduzcan nuevas y mejores prácticas.

**Medio:** Realiza esfuerzos para asegurar la calidad de su trabajo y/o la de su equipo. Necesita ayuda ocasional para cumplir con los objetivos y plazos comprometidos y para ampliar su percepción y proyectarse hacia el futuro de la institución.

**Bajo:** Se esfuerza, pero le es difícil adaptarse al estilo de trabajo y estándares del establecimiento. Necesita ayuda para cumplir con las normas establecidas. Se siente cómodo en tareas definidas y conocidas.

➤ **Iniciativa**

Es la predisposición para actuar proactivamente. Los niveles de actuación van desde concretar decisiones tomadas en el pasado hasta la búsqueda de nuevas oportunidades o soluciones a problemas.

**Pregunta Clave:** Cuénteme de alguna ocasión en que usted propuso algún nuevo sistema de trabajo, ¿cómo lo hizo?, ¿Por qué lo propuso?, ¿Qué resultados obtuvo?

**Alto:** Se anticipa a las situaciones con una visión de largo plazo; actúa para crear oportunidades o evitar problemas que no son evidentes para los demás. Elabora planes de contingencia. Es promotor de ideas innovadoras.

**Medio:** Se adelanta y se prepara para los acontecimientos que pueden ocurrir en el corto plazo. Crea oportunidades o minimiza problemas potenciales. Aplica distintas formas de trabajo con una visión de mediano plazo.

**Bajo:** Reconoce las oportunidades o problemas del momento. Cuestiona las formas convencionales de trabajar.

➤ **Flexibilidad**

Es la capacidad para adaptarse y trabajar en distintas y variadas situaciones y con personas o grupos diversos. Supone entender y valorar posturas distintas o puntos de vista diferentes, o bien, adaptar el propio enfoque a medida que la situación lo requiera, o bien, cambiar o aceptar sin problemas los cambios en la propia organización o en las responsabilidades del puesto.

**Pregunta Clave:** Alguna vez tuvo que hacerse cargo de alguna tarea nueva o diferente a lo acostumbrado, ¿Qué fue lo que hizo usted?, ¿cómo lo manejo?

**Alto:** Modifica las acciones para responder a los cambios organizacionales o de prioridad. Propone mejoras para la organización.

**Medio:** Modifica su comportamiento para adaptarse a la situación o a las personas. Decide qué hacer en función de la situación.

**Bajo:** Aplica normas que dependen de cada situación o procedimientos para cumplir con sus responsabilidades.

➤ **Pensamiento Estratégico**

Es la habilidad para comprender rápidamente los cambios del entorno, con el propósito de identificar acciones estratégicas. Incluye la capacidad para saber cuándo hay que mejorar planes, programas y proyectos.

**Pregunta Clave:** Cuénteme de alguna ocasión en que usted estuvo involucrado en una negociación y el ambiente de la misma se tornó conflictivo que propuso? ¿Cómo logró conllevar la situación?

**Alto:** Comprende rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades de su organización / unidad o proceso/ proyecto y establece directrices estratégicas para la aprobación de planes, programas y otros.

**Medio:** Comprende los cambios del entorno y está en la capacidad de proponer planes y programas de mejoramiento continuo.

**Bajo:** Puede adecuarse a los cambios y participa en el desarrollo de planes y programas de mejoramiento continuo.

➤ **Pensamiento conceptual**

Aplicar o crear nuevos conceptos para la solución de problemas complejos, así como para el desarrollo de proyectos, planes organizacionales y otros. Incluye la utilización de razonamiento creativo, inductivo o conceptual.

**Pregunta Clave:** ¿Cuáles son las áreas más estratégicas de su organización que usted controla actualmente?

**Alto:** Desarrolla conceptos nuevos para solucionar conflictos o para el desarrollo de proyectos, planes organizacionales y otros. Hace que las situaciones o ideas complejas estén claras, sean simples y comprensibles. Integra ideas, datos clave y observaciones, presentándolos en forma clara y útil.

**Medio:** Analiza situaciones presentes utilizando los conocimientos teóricos o adquiridos con la experiencia. Utiliza y adapta los conceptos o principios adquiridos para solucionar problemas en la ejecución de programas, proyectos y otros.

**Bajo:** Utiliza conceptos básicos, sentido común y las experiencias vividas en la solución de problemas inherentes al desarrollo de las actividades del puesto.

➤ **Pensamiento analítico**

Analizar o descomponer información y detectar tendencias, patrones, relaciones, causas, efectos, etc.

**Pregunta Clave:** ¿Cuénteme de una ocasión en la que haya tenido que resolver un problema dentro de algún proyecto o una planificación? ¿Qué metodología empleó?

**Alto:** Realiza análisis extremadamente complejos, organizando y secuenciando un problema o situación, estableciendo causas de hecho, o varias consecuencias de acción. Anticipa los obstáculos y planifica los siguientes pasos.

**Medio:** Establece relaciones causales sencillas para descomponer los problemas o situaciones en partes. Identifica los pros y los contras de las decisiones. Analiza información sencilla.

**Bajo:** Realiza una lista de asuntos a tratar asignando un orden o prioridad determinados. Establece prioridades en las actividades que realiza.

➤ **Habilidad analítica**

Es la capacidad de reconocer la información significativa, buscar y coordinar los datos relevantes. Se puede incluir aquí la habilidad para analizar y presentar datos financieros y estadísticos y para establecer conexiones relevantes entre datos numéricos.

**Pregunta Clave:** ¿Alguna vez ha participado usted en algún proyecto estratégico para su organización?, ¿Cuál fue su papel específico?, ¿Qué hizo usted?

**Alto:** Realiza análisis lógicos para identificar los problemas fundamentales de la organización.

**Medio:** Reconoce la información significativa, busca y coordina los datos relevantes para el desarrollo de programas y proyectos.

**Bajo:** Presenta datos estadísticos y/o financieros.

➤ **Organización de la Información**

Encontrar formas de estructurar o clasificar distintos niveles de información.

**Pregunta Clave:** ¿Cuénteme de alguna ocasión en que usted propuso algún nuevo sistema de trabajo?

**Alto:** Define niveles de información para la gestión de una unidad o proceso.

**Medio:** Clasifica y captura información técnica para consolidarlos.

**Bajo:** Clasifica documentos para su registro.



➤ **Orientación a los resultados**

Es el esfuerzo por trabajar adecuadamente tendiendo al logro de estándares de excelencia.

**Pregunta Clave:** ¿Cómo determina usted los resultados o metas a alcanzar en su unidad de trabajo?

**Alto:** Realiza las acciones necesarias para cumplir con las metas propuestas. Desarrolla o modifica procesos organizacionales que contribuyan a mejorar la eficiencia.

**Medio:** Modifica los métodos de trabajo para conseguir mejoras. Actúa para lograr y superar niveles de desempeño y plazos establecidos.

**Bajo:** Realiza bien o correctamente su trabajo.

➤ **Aprendizaje Continuo**

Es la habilidad para buscar y compartir información útil, comprometiéndose con el aprendizaje. Incluye la capacidad de aprovechar la experiencia de otros y la propia.

**Pregunta Clave:** ¿Se mantiene informado, le gusta involucrarse en nuevas experiencias, para incrementar sus conocimientos?

**Alto:** Realiza trabajos de investigación que comparte con sus compañeros. Comparte sus conocimientos y experiencias actuando como agente de cambio y propagador de nuevas ideas y tecnologías.

**Medio:** Mantiene su formación técnica. Realiza un gran esfuerzo por adquirir nuevas habilidades y conocimientos.

**Bajo:** Busca información sólo cuando la necesita, lee manuales, libros y otros, para aumentar sus conocimientos básicos.

➤ **Planificación y Gestión**

Es la capacidad de determinar eficazmente las metas y prioridades de sus planes o proyectos, estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos. Incluye la instrumentación de mecanismos de seguimiento y verificación de la información.

**Pregunta Clave:** ¿Cuénteme una ocasión en la que haya estado a cargo de la planificación, gestión y ejecución de un proyecto estratégico de la empresa?

**Alto:** Anticipa los puntos críticos de una situación o problema, desarrollando estrategias a largo plazo, acciones de control, mecanismos de coordinación y verificando información para la aprobación de diferentes proyectos, programas y otros. Es capaz de administrar simultáneamente diversos proyectos complejos.

**Medio:** Es capaz de administrar simultáneamente diversos proyectos de complejidad media, estableciendo estrategias de corto y mediano plazo, mecanismos de coordinación y control de la información.

**Bajo:** Establece objetivos y plazos para la realización de las tareas o actividades, define prioridades, controlando la calidad del trabajo y verificando la información para asegurarse de que se han ejecutado las acciones previstas.

➤ **Orientación al Servicio**

Implica un deseo de ayudar o de servir a los demás satisfaciendo sus necesidades. Significa focalizar los esfuerzos en el descubrimiento y la satisfacción de las necesidades de los clientes, tanto internos como externos.

**Pregunta Clave:** ¿Bajo su administración se han implementado mejoras en cuanto al servicio a sus clientes internos y externos?

**Alto:** Demuestra interés en atender a los clientes internos o externos con rapidez, diagnóstica correctamente la necesidad y plantea soluciones adecuadas.

**Medio:** Identifica las necesidades del cliente interno o externo; en ocasiones se anticipa a ellas aportando soluciones a la medida de sus requerimientos.

**Bajo:** Actúa a partir de los requerimientos de los clientes ofreciendo respuestas estandarizadas a sus demandas.

➤ **Orientación y Asesoramiento**

Ofrecer guías / sugerencias a los demás para que tomen decisiones.

**Pregunta Clave:** ¿Cuénteme de alguna ocasión en la que haya tenido a su cargo un cliente potencia de la empresa?

**Alto:** Asesora a las autoridades de la institución en materia de su competencia, generando políticas y estrategias que permitan tomar decisiones acertadas.

**Medio:** Ofrece guías a equipos de trabajo para el desarrollo de planes, programas y otros.

**Bajo:** Orienta a un compañero en la forma de realizar ciertas actividades de complejidad baja.

➤ **Conocimiento del entorno Organizacional**

Es la capacidad para comprender e interpretar las relaciones de poder en la institución o en otras instituciones, clientes, proveedores, etc. Incluye la capacidad de prever la forma en que los nuevos acontecimientos o situaciones afectarán a las personas y grupos de la institución.

**Pregunta Clave:** ¿Es una persona que desarrolla su trabajo en función a la Visión de la empresa?

**Alto:** Identifica las razones que motivan determinados comportamientos en los grupos, instituciones o los problemas de fondo, oportunidades o fuerzas de poder que los afectan.

**Medio:** Identifica, describe y utiliza las relaciones de poder e influencia existentes dentro de la institución con un sentido claro de lo que es influir en la institución.

**Bajo:** Utiliza las normas, la cadena de mando y los procedimientos establecidos para cumplir con sus responsabilidades. Responde a los requerimientos explícitos.

➤ **Liderazgo**

Capacidad de conducir equipos al logro de objetivos, comunes, desarrollando y validando el desempeño. Delegar con sentido de justicia, tomando en consideración la administración de conflictos.

**Pregunta Clave:** ¿Alguna vez ha percibido que tenía influencia sobre otras personas?

**Alto:** Conduce y orienta estratégicamente equipos al logro de objetivos, comunes, desarrollando y validando el desempeño.

**Medio:** Maneja equipo de trabajo para el cumplimiento de objetivos planteados.

**Bajo:** Controla y lidera sus actividades cumpliendo con los objetivos que le plantean, maneja grupos de trabajo

➤ **Trabajo en equipo**

Es el interés de cooperar y trabajar de manera coordinada con los demás.

**Pregunta Clave:** Describa un grupo en el cual era un miembro activo y tenía que conseguir un objetivo común. ¿Cuál era la misión del grupo?, ¿Cuál era su papel?

**Alto:** Crea un buen clima de trabajo y espíritu de cooperación. Resuelve los conflictos que se puedan producir dentro del equipo. Se considera que es un referente en el manejo de equipos de trabajo. Promueve el trabajo en equipo con otras áreas de la organización.

**Medio:** Promueve la colaboración de los distintos integrantes del equipo. Valora sinceramente las ideas y experiencias de los demás; mantiene una actitud abierta para aprender de los demás.

**Bajo:** Cooperar. Participa activamente en el equipo, apoya las decisiones. Realiza la parte del trabajo que le corresponde. Como miembro de un equipo, mantiene informados a los demás. Comparte información.

➤ **Manejo de Equipos**

Ejecutar rutinas de mantenimiento y determinar cuándo y qué tipo de mantenimiento es requerido.

**Pregunta Clave:** ¿Es usted una persona prolija y cuidadosa con las herramientas que están a su cargo? ¿cómo asegura la vida útil de los mismos?

**Alto:** Implementa programas de mantenimiento preventivo y correctivo. Determina el tipo de mantenimiento que requieren los equipos informáticos, maquinarias y otros de las unidades o procesos organizacionales.

**Medio:** Depura y actualiza el software de los equipos informáticos. Incluye despejar las partes móviles de los equipos informáticos, maquinarias y otros.

**Bajo:** Realiza la limpieza de equipos computarizados, fotocopadoras y otros equipos.

➤ **Selección de Equipos**

Determinar el tipo de equipos, herramientas e instrumentos necesarios para realizar un trabajo.

**Pregunta Clave:** ¿A liderado actividades donde haya tenido que tomar decisiones para la selección de equipos adecuados para optimizar el trabajo?

**Alto:** Identifica el equipo necesario que debe adquirir una institución para cumplir con los planes, programas y proyectos.

**Medio:** Escoge un nuevo programa informático para la automatización de ciertas actividades.

**Bajo:** Selecciona los instrumentos necesarios para una reunión de trabajo.

➤ **Manejo de Recursos Materiales**

Obtener y cuidar el uso apropiado de equipos, locales, accesorios y materiales necesarios para realizar ciertas actividades.

**Pregunta Clave:** ¿posee conocimiento de las normas generales para el manejo y cuidado de herramientas de trabajo?

**Alto:** Evalúa los contratos de provisión de recursos materiales para la institución.

**Medio:** Determina las necesidades de recursos materiales de la institución y controla el uso de los mismos.

**Bajo:** Provee y maneja recursos materiales para las distintas unidades o procesos organizacionales, así como para determinados eventos.

➤ **Operación y Control**

Operar y controlar el funcionamiento y manejo de equipos, sistemas, redes y otros.

**Pregunta Clave:** ¿Cuénteme su experiencia en el manejo de equipos de última tecnología?

**Alto:** Controla la operación de los sistemas informáticos implementados en la institución. Establece ajustes a las fallas que presenten los sistemas.

**Medio:** Opera los sistemas informáticos, redes y otros e implementa los ajustes para solucionar fallas en la operación de los mismos.

**Bajo:** Ajusta los controles de una máquina copiadora para lograr fotocopias de menor tamaño.

➤ **Orientación al Cliente**

Implica un deseo de ayudar, servir y esforzarse por conocer, comprender y resolver los problemas tanto del cliente final a quien van dirigidos los esfuerzos de la empresa, como de todos aquellos que cooperen en la relación empresa-cliente, para satisfacer sus necesidades.

**Pregunta Clave:** Describa alguna mejora que haya tenido que implementar para la satisfacción de sus clientes, ¿Qué implicó esta mejora?, ¿Cuál fue su papel en ello?

**Alto:** Busca información sobre las necesidades latentes o potenciales de los clientes indagando más allá de las necesidades manifiestas o actuales.

**Medio:** Responde a las demandas de los clientes brindándoles satisfacción más allá de lo esperado, en algunas ocasiones, para mantener la vía de comunicación abierta, genera mecanismos para conocer el nivel de satisfacción de los clientes.



**Bajo:** Atiende a cada cliente con dedicación y voluntad de satisfacer las demandas que se le plantean, es paciente y tolerante con sus clientes internos y externos, aun en situaciones complejas.

➤ **Orientación a la Calidad**

Capacidad de mantener una orientación y un desempeño profesional que refleje el esfuerzo por hacer sus tareas con eficiencia y calidad.

**Pregunta Clave:** ¿Detalle una experiencia que a pesar de los bajos insumos y la complejidad del trabajo pudo obtener un resultado eficiente?

**Alto:** Es reconocida su capacidad para cumplir con su trabajo de acuerdo a las normas y estándares del establecimiento. Estimula a otros a implementar cambios innovadores y los apoya para que introduzcan nuevas y mejores prácticas.

**Medio:** Realiza esfuerzos para asegurar la calidad de su trabajo y/o la de su equipo. Necesita ayuda ocasional para cumplir con los objetivos y plazos comprometidos y para ampliar su percepción y proyectarse hacia el futuro de la institución.

**Bajo:** Se esfuerza, pero le es difícil adaptarse al estilo de trabajo y estándares del establecimiento. Necesita ayuda para cumplir con las normas establecidas. Se siente cómodo en tareas definidas y conocidas.

## COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES

Se refieren a aquellas capacidades que debe exhibir cada miembro de la entidad.

Usualmente están relacionadas con la competencia central de la que se deriva o apoya una posición competitiva, estas deben ser visibles en el desempeño de cada colaborador y directivo.

No.	Competencia	Definición	Nivel	Comportamientos observables
1	Orientación de servicio	Implica un deseo de ayudar o de servir a los demás satisfaciendo sus necesidades. Significa focalizar los esfuerzos en el descubrimiento y la satisfacción de las necesidades de los clientes, tanto internos como externos.	Alto	Demuestra interés en atender a los clientes internos o externos con rapidez, diagnóstica correctamente la necesidad y plantea soluciones adecuadas.
			Medio	Identifica las necesidades del cliente interno o externo; en ocasiones se anticipa a ellas aportando soluciones a la medida de sus requerimientos.
			Bajo	Actúa a partir de los requerimientos de los clientes ofreciendo respuestas estandarizadas a sus demandas.
2	Orientación al Cliente	Implica un deseo de ayudar, servir y esforzarse por conocer, comprender y resolver los problemas tanto del cliente final a quien van dirigidos los esfuerzos de la empresa, como de todos aquellos que cooperen en la relación empresa-cliente, para satisfacer sus necesidades.	Alto	Busca información sobre las necesidades latentes o potenciales de los clientes indagando más allá de las necesidades manifiestas o actuales.
			Medio	Responde a las demandas de los clientes brindándoles satisfacción más allá de lo esperado, en algunas ocasiones, para mantener la vía de comunicación abierta, genera mecanismos para conocer el nivel de satisfacción de los clientes.
			Bajo	Atiende a cada cliente con dedicación y voluntad de satisfacer las demandas que se le plantean, es paciente y tolerante con sus clientes internos y externos, aun en situaciones complejas.
3	Liderazgo	Capacidad de conducir equipos al logro de objetivos, comunes, desarrollando y validando el desempeño. Delegar con sentido de justicia, tomando en consideración la administración de conflictos.	Alto	Conduce y orienta estratégicamente equipos al logro de objetivos, comunes, desarrollando y validando el desempeño.
			Medio	Maneja equipo de trabajo para el cumplimiento de objetivos planteados
			Bajo	Controla y lidera sus actividades cumpliendo con los objetivos que le plantean, maneja grupos de trabajo
4	Orientación a la Calidad	Capacidad de mantener una orientación y un desempeño profesional que refleje el esfuerzo por hacer sus tareas con eficiencia y calidad	Alto	Es reconocida su capacidad para cumplir con su trabajo de acuerdo a las normas y estándares del establecimiento. Estimula a otros a implementar cambios innovadores y los apoya para que introduzcan nuevas y mejores prácticas.
			Medio	Realiza esfuerzos para asegurar la calidad de su trabajo y/o la de su equipo. Necesita ayuda ocasional para cumplir con los objetivos y plazos comprometidos y para ampliar su percepción y proyectarse hacia el futuro

				de la institución.
			Bajo	Se esfuerza, pero le es difícil adaptarse al estilo de trabajo y estándares del establecimiento. Necesita ayuda para cumplir con las normas establecidas. Se siente cómodo en tareas definidas y conocidas.
5	Conocimiento del entorno organizacional	Es la capacidad para comprender e interpretar las relaciones de poder en la institución o en otras instituciones, clientes, proveedores, etc. Incluye la capacidad de prever la forma en que los nuevos acontecimientos o situaciones afectarán a las personas y grupos de la institución.	Alto	Identifica las razones que motivan determinados comportamientos en los grupos, instituciones o los problemas de fondo, oportunidades o fuerzas de poder que los afectan.
			Medio	Identifica, describe y utiliza las relaciones de poder e influencia existentes dentro de la institución con un sentido claro de lo que es influir en la institución.
			Bajo	Utiliza las normas, la cadena de mando y los procedimientos establecidos para cumplir con sus responsabilidades. Responde a los requerimientos explícitos.

## COMPETENCIAS ESPECÍFICAS

Son aquellas capacidades requeridas para que el desempeño en un cargo o puesto de trabajo sea superior al promedio o igual al esperado según la antigüedad del funcionario en el mismo.

SISTENCIALES Y DE APOYO	Selección de equipos	Determinar el tipo de equipos, herramientas e instrumentos necesarios para realizar un trabajo.	Alto	Identifica el equipo necesario que debe adquirir una institución para cumplir con los planes, programas y proyectos.
			Medio	Escoge un nuevo programa informático para la automatización de ciertas actividades.
			Bajo	Selecciona los instrumentos necesarios para una reunión de trabajo.
	Construcción de relaciones	Es la habilidad de construir y mantener relaciones cordiales con aquellas personas internas o externas a la organización que son o pueden ser algún día valiosos para conseguir los objetivos organizacionales.	Alto	Construye relaciones beneficiosas para el cliente y la institución, que le permiten alcanzar los objetivos organizacionales. Identifica y crea nuevas oportunidades en beneficio de la institución.
			Medio	Construye relaciones, tanto dentro como fuera de la institución que le proveen información. Establece un ambiente cordial con personas desconocidas, desde el primer encuentro.
			Bajo	Entabla relaciones a nivel laboral. Inicia y mantiene relaciones sociales con compañeros, clientes y proveedores.
	Manejo de recursos materiales	Obtener y cuidar el uso apropiado de equipos, locales, accesorios y materiales necesarios para realizar ciertas actividades.	Alto	Evalúa los contratos de provisión de recursos materiales para la institución.
			Medio	Determina las necesidades de recursos materiales de la institución y controla el uso de los mismos.

			Bajo	Provee y maneja recursos materiales para las distintas unidades o procesos organizacionales, así como para determinados eventos.
	Flexibilidad	Es la capacidad para adaptarse y trabajar en distintas y variadas situaciones y con personas o grupos diversos.	Alto	Modifica las acciones para responder a los cambios organizacionales o de prioridad. Propone mejoras para la organización.
			Medio	Modifica su comportamiento para adaptarse a la situación o a las personas. Decide qué hacer en función de la situación.
			Bajo	Aplica normas que dependen de cada situación o procedimientos para cumplir con sus responsabilidades.
	Planificación y gestión	Es la capacidad de determinar eficazmente las metas y prioridades de sus planes o proyectos, estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos. Incluye la instrumentación de mecanismos de seguimiento y verificación de la información.	Alto	Anticipa los puntos críticos de una situación o problema, desarrollando estrategias a largo plazo, acciones de control, mecanismos de coordinación y verificando información para la aprobación de diferentes proyectos, programas y otros.
			Medio	Es capaz de administrar simultáneamente diversos proyectos de complejidad media, estableciendo estrategias de corto y mediano plazo, mecanismos de coordinación y control de la información.
			Bajo	Establece objetivos y plazos para la realización de las tareas o actividades, define prioridades, controlando la calidad del trabajo y verificando la información para asegurarse de que se han ejecutado las acciones previstas.
	Trabajo en equipo	Es el interés de cooperar y trabajar de manera coordinada con los demás.	Alto	Crea un buen clima de trabajo y espíritu de cooperación. Resuelve los conflictos que se puedan producir dentro del equipo. Se considera que es un referente en el manejo de equipos de trabajo.
			Medio	Promueve la colaboración de los distintos integrantes del equipo. Valora sinceramente las ideas y experiencias de los demás; mantiene una actitud abierta para aprender de los demás.
			Bajo	Coopera. Participa activamente en el equipo, apoya las decisiones. Realiza la parte del trabajo que le corresponde.

OPERATIVAS	Orientación de servicio	Implica un deseo de ayudar o de servir a los demás satisfaciendo sus necesidades. Significa focalizar los esfuerzos en el descubrimiento y la satisfacción de las necesidades de los clientes, tanto internos como externos.	Alto	Demuestra interés en atender a los clientes internos o externos con rapidez, diagnóstica correctamente la necesidad y plantea soluciones.
			Medio	Identifica las necesidades del cliente interno o externo; en ocasiones se anticipa a ellas aportando soluciones a la medida de sus requerimientos.
			Bajo	Actúa a partir de los requerimientos de los clientes ofreciendo respuestas estandarizadas a sus demandas.
	Operación y control	Operar y controlar el funcionamiento y manejo de equipos, sistemas, redes y otros.	Alto	Controla la operación de los sistemas informáticos implementados en la institución. Establece ajustes a las fallas que presenten los sistemas.

			Medio	Opera los sistemas informáticos, redes y otros e implementa los ajustes para solucionar fallas en la operación de los mismos.
			Bajo	Ajusta los controles de una máquina copiadora para lograr fotocopias de menor tamaño.
	Mantenimiento de equipos	Ejecutar rutinas de mantenimiento y determinar cuándo y qué tipo de mantenimiento es requerido.	Alto	Determina el tipo de mantenimiento que requieren los equipos informáticos, maquinarias y otros de las unidades o procesos organizacionales.
			Medio	Depura y actualiza el software de los equipos informáticos. Incluye despejar las partes móviles de los equipos informáticos, maquinarias y otros.
			Bajo	Realiza la limpieza de equipos computarizados, fotocopadoras y otros equipos.
	Flexibilidad	Es la capacidad para adaptarse y trabajar en distintas y variadas situaciones y con personas o grupos diversos.	Alto	Modifica las acciones para responder a los cambios organizacionales o de prioridad. Propone mejoras para la organización.
			Medio	Modifica su comportamiento para adaptarse a la situación o a las personas. Decide qué hacer en función de la situación.
			Bajo	Aplica normas que dependen de cada situación o procedimientos para cumplir con sus responsabilidades.
	Pensamiento conceptual	Aplicar o crear nuevos conceptos para la solución de problemas complejos, así como para el desarrollo de proyectos, planes organizacionales y otros. Incluye la utilización de razonamiento creativo, inductivo o conceptual.	Alto	Desarrolla conceptos nuevos para solucionar conflictos o para el desarrollo de proyectos, planes organizacionales y otros. Hace que las situaciones o ideas complejas estén claras, sean simples y comprensibles.
			Medio	Analiza situaciones presentes utilizando los conocimientos teóricos o adquiridos con la experiencia. Utiliza y adapta los conceptos o principios adquiridos para solucionar problemas en la ejecución de programas, proyectos y otros.
			Bajo	Utiliza conceptos básicos, sentido común y las experiencias vividas en la solución de problemas inherentes al desarrollo de las actividades del puesto.
	Trabajo en equipo	Es el interés de cooperar y trabajar de manera coordinada con los demás.	Alto	Crea un buen clima de trabajo y espíritu de cooperación. Resuelve los conflictos que se puedan producir dentro del equipo. Se considera que es un referente en el manejo de equipos de trabajo.
			Medio	Promueve la colaboración de los distintos integrantes del equipo. Valora sinceramente las ideas y experiencias de los demás; mantiene

			una actitud abierta para aprender de los demás.
		Bajo	Coopera. Participa activamente en el equipo, apoya las decisiones. Realiza la parte del trabajo que le corresponde.

MANDOS MEDIOS	Liderazgo	Capacidad de conducir equipos al logro de objetivos, comunes, desarrollando y validando el desempeño. Delegar con sentido de justicia, tomando en consideración la administración de conflictos.	Alto	Conduce y orienta estratégicamente equipos al logro de objetivos, comunes, desarrollando y validando el desempeño.
			Medio	Maneja equipo de trabajo para el cumplimiento de objetivos planteados
			Bajo	Controla y lidera sus actividades cumpliendo con los objetivos que le plantean, maneja grupos de trabajo
	Habilidad analítica (análisis de prioridad, criterio lógico, sentido común)	Es la capacidad de reconocer la información significativa, buscar y coordinar los datos relevantes. Se puede incluir aquí la habilidad para analizar y presentar datos financieros y estadísticos y para establecer conexiones relevantes entre datos numéricos.	Alto	Realiza análisis lógicos para identificar los problemas fundamentales de la organización.
			Medio	Reconoce la información significativa, busca y coordina los datos relevantes para el desarrollo de programas y proyectos.
			Bajo	Presenta datos estadísticos y/o financieros.
	Manejo de recursos materiales	Obtener y cuidar el uso apropiado de equipos, locales, accesorios y materiales necesarios para realizar ciertas actividades.	Alto	Evalúa los contratos de provisión de recursos materiales para la institución.
			Medio	Determina las necesidades de recursos materiales de la institución y controla el uso de los mismos.
			Bajo	Provee y maneja recursos materiales para las distintas unidades o procesos organizacionales, así como para determinados eventos.
	Flexibilidad	Es la capacidad para adaptarse y trabajar en distintas y variadas situaciones y con personas o grupos diversos.	Alto	Modifica las acciones para responder a los cambios organizacionales o de prioridad.
			Medio	Modifica su comportamiento para adaptarse a la situación o a las personas. Decide qué hacer en función de la situación.
			Bajo	Aplica normas que dependen de cada situación o procedimientos para cumplir con sus responsabilidades.
	Orientación / asesoramiento	Ofrecer guías / sugerencias a los demás para que tomen decisiones.	Alto	Asesora a las autoridades de la institución en materia de su competencia, generando políticas y estrategias que permitan tomar decisiones acertadas.

			Medio	Ofrece guías a equipos de trabajo para el desarrollo de planes, programas y otros.
			Bajo	Orienta a un compañero en la forma de realizar ciertas actividades de complejidad baja.
	Trabajo en equipo	Es el interés de cooperar y trabajar de manera coordinada con los demás.	Alto	Crea un buen clima de trabajo y espíritu de cooperación. Resuelve los conflictos que se puedan producir dentro del equipo. Se considera que es un referente en el manejo de equipos de trabajo.
			Medio	Promueve la colaboración de los distintos integrantes del equipo. Valora sinceramente las ideas y experiencias de los demás; mantiene una actitud abierta para aprender de los demás.
			Bajo	Coopera. Participa activamente en el equipo, apoya las decisiones. Realiza la parte del trabajo que le corresponde. Como miembro de un equipo, mantiene informados a los demás. Comparte información.

GERENCIALES	Orientación a los resultados	Es el esfuerzo por trabajar adecuadamente tendiendo al logro de estándares de excelencia.	Alto	Realiza las acciones necesarias para cumplir con las metas propuestas. Desarrolla o modifica procesos organizacionales que contribuyan a mejorar la eficiencia.
			Medio	Modifica los métodos de trabajo para conseguir mejoras. Actúa para lograr y superar niveles de desempeño y plazos establecidos.
			Bajo	Realiza bien o correctamente su trabajo.
	Conocimiento del entorno organizacional	Es la capacidad para comprender e interpretar las relaciones de poder en la institución o en otras instituciones, clientes, proveedores, etc. Incluye la capacidad de prever la forma en que los nuevos acontecimientos o situaciones afectarán a las personas y grupos de la institución.	Alto	Identifica las razones que motivan determinados comportamientos en los grupos, instituciones o los problemas de fondo, oportunidades o fuerzas de poder que los afectan.
			Medio	Identifica, describe y utiliza las relaciones de poder e influencia existentes dentro de la institución con un sentido claro de lo que es influir en la institución.
			Bajo	Utiliza las normas, la cadena de mando y los procedimientos establecidos para cumplir con sus responsabilidades. Responde a los requerimientos explícitos.
	Pensamiento estratégico	Es la habilidad para comprender rápidamente los cambios del entorno, con el propósito de identificar acciones estratégicas. Incluye la capacidad para saber cuándo hay que mejorar planes,	Alto	Comprende rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades de su organización / unidad o proceso/proyecto y establece directrices

		programas y proyectos.		estratégicas para la aprobación de planes, programas y otros.
			Medio	Comprende los cambios del entorno y está en la capacidad de proponer planes y programas de mejoramiento continuo.
			Bajo	Puede adecuarse a los cambios y participa en el desarrollo de planes y programas de mejoramiento continuo.
	Pensamiento conceptual	Aplicar o crear nuevos conceptos para la solución de problemas complejos, así como para el desarrollo de proyectos, planes organizacionales y otros. Incluye la utilización de razonamiento creativo, inductivo o conceptual.	Alto	Desarrolla conceptos nuevos para solucionar conflictos o para el desarrollo de proyectos, planes organizacionales y otros.
			Medio	Analiza situaciones presentes utilizando los conocimientos teóricos o adquiridos con la experiencia. de programas, proyectos y otros.
			Bajo	Utiliza conceptos básicos, sentido común y la experiencia vivida en la solución de problemas inherentes al desarrollo de las actividades del puesto.
	Liderazgo	Capacidad de conducir equipos al logro de objetivos, comunes, desarrollando y validando el desempeño. Delegar con sentido de justicia, tomando en consideración la administración de conflictos.	Alto	Conduce y orienta estratégicamente equipos al logro de objetivos, comunes, desarrollando y validando el desempeño.
			Medio	Maneja equipo de trabajo para el cumplimiento de objetivos planteados
			Bajo	Controla y lidera sus actividades cumpliendo con los objetivos que le plantean, maneja grupos de trabajo
	Planificación y gestión	Es la capacidad de determinar eficazmente las metas y prioridades de sus planes o proyectos, estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos. Incluye la instrumentación de mecanismos de seguimiento y verificación de la información.	Alto	Anticipa los puntos críticos de una situación o problema, desarrollando estrategias a largo plazo, acciones de control, mecanismos de coordinación y verificando información para la aprobación de diferentes proyectos, programas y otros.
			Medio	Es capaz de administrar simultáneamente diversos proyectos de complejidad media, estableciendo estrategias de corto y mediano plazo, mecanismos de coordinación y control de la información.
			Bajo	Establece objetivos y plazos para la realización de las tareas o actividades, define prioridades, controlando la calidad del trabajo y verificando la información para asegurarse de que se han ejecutado las acciones previstas.



### Anexo 3. Formato de perfil

PERFIL POR COMPETENCIAS CARGOS MANDOS MEDIOS
---

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN	
1.1 Cargos aplicables:	7. Administrador 8. Coordinadora administrativa 9. Jefe administrativo
1.2 Ciudad:	Quito
1.3 Departamento / Área:	Operaciones

### 2. MISIÓN

#### 3.

10. Apoyar en los procesos de los proyectos, así como la logística y asignación del personal operativo y técnico para mantener el orden y el correcto desempeño del servicio ofrecido.

### 3. ORGANIZACIÓN

3.1 Cargo al que reporta:	3.2 Cargos que supervisa:
Gerencia de operaciones	Operadores

### 4. ÁREAS DE MAYOR CONTACTO

4.1 Internas:	4.2 Externas:
Áreas administrativas Área de operaciones	Clientes Proveedores Instituciones

### 5. PERFIL PROFESIONAL

5.1 Educación Formal:		
Tercer Nivel	Graduado	- Administración de Empresas
5.2 Conocimientos específicos del cargo:		
5.2.1 Administrativo		6.2.2 De Capacitación
Administración Logística Operaciones		Administración Liderazgo Seguridad
5.3 Destrezas Generales:		
5.3.1 Idioma Inglés:		30%
5.3.2 Programas Informáticos:		50%
5.3.3 Operación de Máquinas:		20%
5.4 Experiencia:		
5.4.1 Tiempo:		3 - 5 años
5.4.3 Área / Cargo:		Administrador Coordinador de Logística

6. RESPONSABILIDAD SOBRE RECURSOS	
6.1 Presupuesto o Valores:	6.2 Equipos y Maquinarias:
	Computador
	Teléfono

7. CONDICIONES GENERALES Y AMBIENTALES DEL PUESTO:			
Generales		Riesgos	
Descripción	Porcentaje	Descripción	Porcentaje
Trabajo de oficina	90%	Factores Físicos	14%
Trabajo de campo	00%	Factores Químicos	20%
Viajes	00%	Factores Mecánicos	08%
Otros	10%	Biológicos	0.0%
		Ergonómicos	18%
		Accidentes Mayores	0.0%
		Amenaza Psicosociales	40%

8. COMPETENCIAS		
10.1 COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES:		
Competencia	Descripción	Nivel
<b>LIDERAZGO</b>	Capacidad de conducir equipos al logro de objetivos, comunes, desarrollando y validando el desempeño. Delegar con sentido de justicia, tomando en consideración la administración de conflictos.	ALTO
<b>HABILIDAD ANALÍTICA (ANÁLISIS DE PRIORIDAD, CRITERIO LÓGICO, SENTIDO COMÚN)</b>	Es la capacidad de reconocer la información significativa, buscar y coordinar los datos relevantes. Se puede incluir aquí la habilidad para analizar y presentar datos financieros y estadísticos y para establecer conexiones relevantes entre datos numéricos.	ALTO
<b>MANEJO DE RECURSOS MATERIALES</b>	Obtener y cuidar el uso apropiado de equipos, locales, accesorios y materiales necesarios para realizar ciertas actividades.	ALTO
<b>FLEXIBILIDAD</b>	Es la capacidad para adaptarse y trabajar en distintas y variadas situaciones y con personas o grupos diversos.	ALTO
<b>ORIENTACIÓN / ASESORAMIENTO</b>	Ofrecer guías / sugerencias a los demás para que tomen decisiones.	ALTO
<b>TRABAJO EN EQUIPO</b>	Es el interés de cooperar y trabajar de manera coordinada con los demás.	ALTO